

13

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

الإدارة الأعلى

تحسين التواصل - تحديد التوقعات - تجنب الصراعات



نقله إلى العربية
أ.د. محمد يوسف

الإدارة لأعلى

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكان القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

كتاب الجيب

الإدارة لأعلى

تأليف

كي تي كارلتون

لندا هل

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية




Original Title
Pocket Mentor Series
MANAGING UP
Expert Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-2277-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوستن، ماستشوستس
- الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009  1430

ISBN 3-987-54-9960-978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517
الطبعة العربية الأولى 1431هـ - 2010م

ح) مكتبة العبكان، 1431هـ


فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارلتون، كيتي

الإدارة لأعلى. / كيتي كارلتون؛ لنذا هل: محمد عبد الحفيظ يوسف. - الرياض، 1431هـ.
118ص: 12.5 × 18 سم.

ردمك: 3-987-54-9960-978

1. الإدارة 2. إدارة الأعمال أ. هل، لنذا (مؤلف مشارك)
ب. يوسف، محمد عبد الحفيظ (مترجم) ج. العنوان
ديوي 658,4 رقم الإيداع: 1770 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

11	رسالة الموجهين: لماذا الإدارة لأعلى؟
17	ماهية الإدارة لأعلى
19	فوائد الإدارة لأعلى
21	مخاطر غياب أسلوب لإدارة لأعلى
27	تنمية وتطوير علاقتك بمديرك
29	إدراك تفاوت السلطة
31	كيف تدفع عملية بناء العلاقات؟
33	فهم مديرك
34	فهم ذاتك
36	إدارة التوقعات
40	ترويج أهداف مديرك
45	التواصل مع مديرك
7	الإدارة لأعلى

47 فهم أسلوب مديرك في التواصل
50 استخدام التواصل لزيادة الإنتاجية
52 خطوات عرض المشكلات والفرص المتاحة لمديرك
55 استخدام الاستماع والتساؤل
56 الاختلاف مع مديرك
65 التفاوض مع مديرك
67 توضيح وإظهار سمعتك المهنية
72 تحديد الأولويات
74 التفاوض إستراتيجياً
77 أدوات ونصائح
79 أدوات الإدارة لأعلى
87 اختبر نفسك
93 الإجابة عن أسئلة الاختبار
	للمزيد من المعرفة:
97 - مقالات

101 الكتب -
103 برامج التعليم الإلكتروني -
107 مصادر الإدارة لأعلى
108 ملاحظات



رسالة الموجهين: لماذا الإدارة لأعلى؟

بينما نتحدث مع صديق لك قمت بسؤاله عن وظيفته الجديدة. قال لك هذا الصديق «منذ أن بدأت الإدارة لأعلى، أصبحت الأمور أفضل مما كانت عليه بكثير»، بدأ التعجب على وجهك مما سمعته وتعجبت أكثر عما إذا كانت الإدارة لأعلى تبدو وكأنها شيء صعب قبوله لأنها تبدو وكأنها مناورة سياسية تتم عن اللباقة والدهاء.

لكن الإدارة لأعلى ليست لعبة سياسية، إنها منهج أو أسلوب واعٍ للعمل مع رئيسك نحو أهداف مهمة لكل منكما، منهج يمكنك من بذل الجهد للتأثير على هذه الأهداف. من خلال الإدارة لأعلى فإنك تقوم ببناء علاقات عمل قوية وفاعله مع رئيسك واستخدام قوتكما المكمل لبعضها بعضا لإيجاد القيمة في الشركة التي تعملان بها.

لكي تقوم بالإدارة لأعلى، فإنك تحتاج إلى إتقان مجموعة معينة من المهارات، بما فيها كيفية بناء علاقات عمل إيجابية وفاعلة مع رئيسك ومعرفة كيفية التواصل الفاعل معه (بما في ذلك

الاختلاف مع وجهة نظره ومقترحاته) ، بالإضافة إلى التفاوض معه بخصوص أولويات العمل.

يقدم هذا الكتاب توصيات وإستراتيجيات و أدوات مفيدة في تقوية وتعزيز هذه المهارات حتى يستفيد الجميع: أنت ورئيسك والشركة التي تعملان فيها من الفوائد التي تترتب على هذا المنهج أو الأسلوب (الإدارة لأعلى).

الموجهان: مؤلفا الكتاب:

1. كيتي كارلتون: مستشار مدة تفوق العشرين عاماً في تقديم ورش العمل التي تساعد رجال البيع والتسويق على تحقيق أهداف الأداء. تتخصص كيتي في تحليل احتياجات التدريب والحلول التنموية الفاعلة والعملية مثل أدوات إدارة المعرفة التي توفر التعلم الوقتي وتسرع في عملية أخذ المنتجات الجديدة إلى السوق.

2. ليندا هِل: من خلال عملها الميداني المكثف أكثر من عشرين عاماً ساعدت ليندا العديد من المديرين في إيجاد المناخ الملائم للإدارة الفاعلة في منظمات اليوم التي تتمتع بالتسطح والتنوعيه. ليندا هِل أستاذ ورئيس مبادرة القيادة في مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد. هي أيضاً مؤلفة كتاب «لكي تصبح مديراً» من أكثر

الكتب مبيعاً والذي قامت بنشرة هيئة النشر بجامعة هارفارد. كذلك فإنها خبيرة المحتوى لكتاب «التدريب بهدف تحقيق النتائج وإدارة المرؤوسين المباشرين». من البرامج التي تقدمها جامعة هارفارد والحائز على العديد من الجوائز.

نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. وهو عضو بمجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 – 1998م كما ترجم العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتميز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تطوير مهاراتك التتموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.

وقام الدكتور محمد يوسف بتحرير الدورية العالمية «لأساليب مقارنات الأداء المرجعية، كما أنه كان محور شمال أمريكا للدورتين العالميتين: آسيا باسيفك للجودة ودورية الهندرة.

ماهية الإدارة لأعلى الاقتصادية

ماهية الإدارة لأعلى



الإدارة لأعلى هي منهج واع للعمل مع مديرك تجاه أهداف متفق عليها، وتهتم كل منكما، وكذلك المنظمة التي تعملان فيها. إنها ليست مناورة سياسية؛ ذلك لأنها تتضمن عملية التأثير على مديرك لاتخاذ القرارات التي تقيد كلا منكما والمنظمة ككل.

فوائد الإدارة لأعلى

للعديد من الناس، فإن الإدارة لأعلى تعني المعالجة الباردة أو المداهنة أو التودد للإدارة، أو «مسح الجوخ» يقوم بها الذي يبحثون عن التقدم المهني، لكن الإدارة لأعلى ليست أيّاً من هذه الأشياء. إنها شيء ضروري للعديد من الأسباب المقنعة، وأن الذين يتقنون فن الإدارة لأعلى يحصلون على الموارد التي يحتاجونها لتقديم أفضل الأعمال ليس فقط لأنفسهم ولكن أيضاً لرؤوسائهم وللمنظمة التي يعملون فيها. يمارس الأشخاص الذين يقومون بالإدارة لأعلى علاقات عمل جيدة وفاعلة مع رؤوسائهم، تقوم هذه العلاقات على الاحترام المتبادل والفهم، يعرف هؤلاء الأشخاص نقاط القوة والضعف فيهم وفي رؤوسائهم، كذلك فإنهم يعرفون الأهداف، وأساليب العمل، والاحتياجات المتعلقة بهم وبرؤوسائهم.

يفهم الأشخاص الذين يقومون بالإدارة لأعلى أن هناك نوع من الاعتماد المتبادل بينهم وبين رؤوسائهم. كيف تبدو هذه العملية

(الاعتماد المتبادل)؟ يحتاج رئيسك منك إلى التعاون والموثوقية والأمانة، وتحتاج أنت من رئيسك أن يتيح لك فرصة التواصل مع بقية المنظمة، وأن يقوم بوضع الأولويات، وأن يوفر لك الموارد المهمة (العمالة، التمويل، المكان، المعدات، والموارد الأخرى اللازمة لتمكينك من تحمل المسؤولية المنوطة بك).

عندما يتم فهمها والتعامل معها بكفاءة، فإن الإدارة لأعلى يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في تسهيل العملية الإدارية وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات بدلاً من مجرد الحديث عنها، أو إهمالها أو تغطيتها. إن العلاقة القوية مع مديرك يمكن أن تؤدي إلى زيادة كفاءتك وإنتاجيتك، كما أنها تؤدي إلى خلق مناخ عمل جيد، بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة لأعلى قد تساعدك في:

• تشجيع وتعزيز التواصل المفتوح، ليكون مديرك أكثر تقبلاً وانفتاحية لأرائك وأفكارك.

• دعم المنظمة. إن العمل وأنتم شركاء يمكنك أنت ومديرك من تحقيق إسهامات عالية تفوق أحياناً إسهامات مجموعة العمل ككل.

اعتبر هذا المثال الذي يتعلق بالفوائد المترتبة على اتباع منهج الإدارة لأعلى. «سام» مدير جديد وله أسلوب عمل رسمي جديد

- تم تعيينه بدلاً من شخص آخر اتسم أسلوبه بالبداهة والفسل.
يفضل «سام» التقارير المكتوبة والاجتماعات المنظمة.

تعرف كلارا - أحد المرؤوسين المباشرين - أهمية الإدارة لأعلى.
راقبت كلارا أسلوب «سام» وتعرفت على نوع وتكرار المعلومات التي يطلبها، أرسلت كلارا أحد التقارير وأجندة المناقشة قبل الاجتماع مع «سام». كانت النتيجة اجتماعاً فاعلاً وأسلوباً إبداعياً في حل المشكلات، أدى ذلك إلى تحسين عمل الفريق ككل. يقول «كارل جنج»: إن اجتماع شخصيتين يشبه تفاعل وتواصل المواد الكيميائية، إذا وجد التفاعل بينهما فإن ذلك يؤدي إلى تحولهما.

مخاطر غياب أسلوب الإدارة لأعلى

من دون العلاقات القوية مع مديرك، فإن سوء الفهم وانعدام التواصل يمكن أن يصرف جهد ووقت فريق العمل عن خدمة العملاء، وتحقيق أهداف العمل التجاري، وإذا ما أهملت هذه العلاقة تصبح أهدافك وأولوياتك في صدام دائم مع أهداف وأولويات رئيسك في العمل، يؤدي ذلك إلى الإحباط والسخط والاستياء لأي منكما. تصبح عملية التواصل مع مديرك غير فاعلة أو مهمة كلية. نتيجة لذلك، قد تعاني عملية تقييم أدائك من ذلك مما يترتب عليه أحياناً تدني فرصة الحصول على زيادة في الراتب أو ترقية وظيفية أو حتى

النمو المهني. ربما يجبر رئيسك على التعامل معك عن بعد أو حتى تفاديك، أو قد يبدأ هو بنفسه توجيه وإرشاد مرؤوسيك.

يمكن أن يترتب على العلاقة الضعيفة بينك وبين رئيسك نتائج سلبية للمنظمة ككل. إن عدم الالتزام بالأهداف المشتركة بينك وبين رئيسك يترتب عليه أداء ضعيف يؤثر بالتبعية على النتائج المالية للقسم الذي تعمل فيه، أو الفريق الذي تعمل معه، أو حتى للمنظمة ككل، كما أن انهيار أو تعطل هذه التواصلات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم ومعنويات منخفضة، بما يؤدي أيضاً إلى أداء منخفض للفريق. بالتبعية فإن المعنويات المنخفضة تؤثر على العلاقات مع المستهلكين.

إليك مثالاً لما يحدث عند فشل أحد الأشخاص في عملية الإدارة لأعلى. تذكر «كلارا» في الحالة السابقة الإشارة إليها أعلاه، والتي بذلت قصارى جهدها لتهيئة نفسها مع أسلوب «سام» في الإدارة. «لاري»، مدير آخر في مجموعة «سام» لم يفعل مثل ما فعلت «كلارا». يرى «لاري» أن أسلوب «سام» في الإدارة أكثر تحكماً، لم يقم «لاري» بإرسال أي معلومات إلى «سالم» قبل الاجتماع أو جلسة حل المشكلات وغالباً ما يخطئ «لاري» فهم الأسئلة التي يوجهها «سام» عندما يلتقيان. وجد «سام» أن الاجتماعات مع «لاري» محبطة وغير فاعلة مما أدى في النهاية إلى أن طلب «سام» من «لاري» أن يقدم استقالته.

يجد الكثير من الناس أنه من المفيد أن يقوموا بالإدارة لأعلى بصفتها عملية مستمرة وثابتة «مثل الزواج السعيد» هكذا تقول: «ديبورا سنجر دوبسون» في كتابها «الإدارة لأعلى». تشير دوبسون إلى أنه «لا يمكن أن تستمر في قولك لزوجتك أنني فعلت ما في وسعي لتعديل سلوكي». تضيف «دوبسون» «نحن جميعاً في مجال يتطلب تعديل سلوكنا يوماً تلو الآخر في العلاقات المهمة لنا جميعاً، ومع ذلك، فإنه بمجرد أن تقوم أنت ورئيسك في بناء العلاقات القائمة على الثقة المتعادلة والمفيدة لكليهما، فإن الوقت المطلوب لرعاية وتطوير هذه العلاقات يقل في مقداره، ذلك لأنكما وضعتما الأساس المبني لهذه العلاقات.

ومع اعترافنا بأهمية الإدارة لأعلى، ماهي الطريقة المثلى لبناء العلاقات المفيدة لكل منكما (أنت ومديرك)؟. يغطي القسم الآتي من هذا الكتاب ثلاث ممارسات مهمة وضرورية: تنمية وتطوير علاقة إيجابية وفاعلة مع مديرك، التواصل الفاعل مع مديرك ومعالجة الاختلافات في الرأي بطريقة إستراتيجية، وأخيراً التفاوض الإستراتيجي مع مديرك. سوف نبدأ بالتركيز على كيفية رعاية وتطوير علاقة جيدة مع رئيسك. لكننا نرى أنه من المهم أن نبدأ أولاً بالتقويم الذاتي «ما مدى نجاحك في الإدارة لأعلى؟ لكي نختبر مدى طاقتك في الإدارة لأعلى.

الإدارة لأعلى

ما مدى نجاحك في عملية الإدارة لأعلى

بالنسبة للعبارات الآتية أدناه، أجب «نعم» أو «لا» لتحديد ما إذا كانت هذه العبارة تنطبق عليك من عدمه:

لا	نعم	العبارة
		1. أدرك توقعات مديري مني وقد قمت بإيضاح ذلك له.
		2. حينما أناقش الأمور مع مديري أستخدم الضمائر «نحن» و «أنا» في هذه المناقشات
		3. أخبر مديري بما أقوم بعمله
		4. أخبر مديري بالمشكلات في الوقت المناسب وأقترح عليه بعض الحلول لهذه المشكلات
		5. أتعامل أنا ومديري مع المشكلات حينما تحدث
		6. تتسم علاقتي مع مديري بالثقة والموثوقية
		7. أتفهم الضغوط التي يتعرض لها مديري، وأتفهم كذلك أولوياته
		8. لا يتدخل رئيسي في عملية توجيه مرؤوسى المباشرين
		9. سألت مديري بشفافية وانتصاحية عن أسلوب إدارته (إدارتها) وما يحبه وما لا يحبه وقمت بتكييف وتهيئة أسلوبى مع أسلوبه قدر المستطاع
		10. أقضي الوقت الكافى، قدر الإمكان في التواصل مع مديري بخصوص الأمور المهمة
		11. أحاول إيجاد الطرق التي من خلالها أستطيع التأثير على قادة الأقسام الأخرى، والعملاء، والموردين لكي أ دعم الأهداف التي وضعها مديري
		المجموع الكلي

تفسير هذا المجموع:

- إذا كانت إجابتك «نعم» لمعظم أو كل هذه الأسئلة، فإنك تملك قدرة كبيرة في الإدارة لأعلى. لكن استمر في قراءتك لهذا الكتاب لترى ما يمكنك تعلمه بخصوص هذه المهارة الإدارية المهمة، وبالنسبة للعبارات التي كانت إجابتك عليها «لا» خذ هذه العبارات في الحسبان وأنت تقرأ هذه الكتاب.
- إذا كانت إجابتك «لا» لمعظم أو كل هذه الأسئلة، فسوف تستفيد من زيادة معرفتك بخصوص كيفية لإدارة الأعلى بكفاءة، تقدم الفصول المتبقية من هذا الكتاب اقتراحات وإستراتيجيات مهمة في هذا الصدد.



تنمية وتطوير علاقتك بمديرك



من المفيد لك أن تتحمل المسؤولية الأولية في هيكلة وتطوير علاقتك بمديرك، مثل هذا المنهج أو المدخل يحقق المبادئ والأساسيات للثقة نحو إيجاد العلاقة التي تتواءم مع أسلوبك واحتياجاتك. من البداية، أخبر مديرك بقيمة وأهمية علاقتك معه، لا تنتظر حتى تحدث «كارثة» لكي تقوم بذلك.

إدراك تفاوت السلطة

تعتبر العلاقات، بكافة أنواعها في حياتك العملية، ذات أهمية خاصة لنجاحك في العمل التجاري - بغض النظر عما إذا كانت هذه العلاقات مع المستهلكين المهمين، أو الموردين، كذلك فإن العلاقة مع رئيسك في العمل لها الدرجة نفسها من الأهمية.

ومع ذلك، فإن علاقة المرؤوس بالرئيس هي حالة خاصة، وذلك لتفاوت درجة السلطة، وكما تشرح الكاتبة «ليز سمسون» «بكل صراحة، يمكن لرئيسك أن يقوم بفصلك وإنهاء خدمتك، ولكنك لا تستطيع عمل ذلك». سوف تؤثر هذه الدرجة من التفاوت في السلطة على ديناميكية تفاعلاتك مع مديرك.

كتب خبراء الإدارة من أمثال «جون جابارو» و«جون كوتر» أن تفاوت السلطة بين المرؤوسين ورؤسائهم يمكن أن يترتب عليها بعض الإحباطات عندما تكون أفعالك مقيدة بقرارات رئيسك في

العمل. يضيف جابارو وكوتر أن الطريقة التي يستخدمها المديرون في التعامل مع هذه الإحباطات تعتمد في كليتها على ميله واستعداده نحو الاعتماد على السلطة.

يوصي هؤلاء الخبراء بتفهم وتجنب نوعين من الردود الشائعة لواقع تفاوت السلطة بين المدير ورئيسة (أو رئيسها).

- الاعتمادية المتبادلة. يقاوم المديرون الذين يقعون في هذه الفئة - بلا وعي - سلطة رؤسائهم. وبالنظر إلى المدير تقريباً على أنه عدو مؤسسي، فإن هؤلاء الأشخاص قد يبدوون في الجدل مع رؤوسائهم (خصوصاً أولئك الرؤوساء الذين يتبعون مبدأ الأمر والنهي في الإدارة) لمجرد الجدل.

- الاعتمادية: تخفي هذه الفئة من المديرين، كما يوضح جابارو وكوتر غضبها وتتصرف بسلوك ظاهره الطاعة حينما يقوم رؤساؤهم باتخاذ القرارات التي قد يصفها هؤلاء المديرون بأنها قرارات ضعيفة وغير جيدة.

إذا كان لديك أي من هذين النوعين من المديرين في نظرتهم للسلطة فقد يكون من الصعب إحداث التغيير، ومع ذلك، فإن معرفتك بهذين النوعين من المديرين، أو ما يقع في وسط هذا التصنيف، تستطيع أن تحدد توجهك ومدى تأثير هذه التوجهات على علاقتك برئيسك.

كيف تدفع عملية بناء العلاقات؟

سوف تساعدك الإرشادات الآتية في بناء علاقات عمل فاعلة مع مديرك:

- عليك أن تفكر في هذه العلاقات على أنها شراكة، وأن تدرك أهدافك المشتركة في مثل هذه العلاقة.
- الاتفاق بشأن التوقعات المتبادلة والعلاقات الضرورية ومعايير الأداء وقياس النجاح (مقاييس النجاح).
- سل مديرك أن يشارك أهدافه معك. يمكنك إذن مساعدته في تحقيق التزاماته بالأداء تجاه المنظمة.
- دع مديرك يعرف ما يمكنك عمله.
- توفير المعلومات لمديرك حسب أسلوبه في الإدارة.
- حقق النتائج التي يرغبها مديرك ويحتاج إليها، وحاول تخطي هذه النتائج والاحتياجات ما أمكن (أي تحقيق نتائج غير مسبقة).
- الأمانة والمصداقية (كن أميناً إلى أبعد الحدود).
- الانفتاحية وتقبل التغذية الراجعة والنصيحة بدلاً من أن تكون دفاعياً في سلوكك.

• توقع الإخفاقات واحذر وشارك المشكلات المتوقعة مع مديرك في التوقيت المناسب قبل أن تتحول هذه المشكلات إلى كوارث. اعمل مع مديرك لإيجاد الحلول التي تتصدى للمشكلات حتى قبل حدوثها.

• استخدم وقت مديرك بحكمة، ولا تشغل وقت مديرك أو موارده الأخرى في الأمور السطحية.

نصيحة: اجعل مديرك شريكاً لك، لا تضع هذا الشريك في موقف يتصرف فيه وكأنه عدوك أو منافسك.

ماذا تفعل؟

Getting Josef,s Number

عينت «جنا» حديثاً مديرة قسم بشركة «نمبس»، شركة تقوم بأبحاث السوق العالمية وتتمركز هذه الشركة في ألمانيا، أتت «جنا» من السويد ولهذا فهي تقابل مديرها «جوزيف» لأول مرة. يحتل «جوزيف» منصب نائب رئيس القسم، بعد عدة أسابيع من العمل عرفت بعض الأشياء عن «جوزيف» على سبيل المثال: يفضل جوزيف أن يحصل على بعض التقارير الكتابية قبل أن يتحدث معها عن بعض التفاصيل. كذلك، فإنه يبدو عصبياً عندما تسأله سؤالاً في بداية اليوم.

تعلم «جنا» أنها لا تستطيع التواصل أو التنسيق معه بكفاءة عالية ما لم تتفهم الكثير عنه. ومع ذلك فإنها ليست متأكدة من المعلومات الإضافية التي تريد الحصول عليها.

ماذا تفعل؟

سوف يقترح الموجهان (مؤلفا الكتاب) حلاً لهذه المشكلة في قسم لاحق من هذا الفصل، تحت عنوان «ما يمكنك عمله».

فهم مديرك

لكي تتطور علاقتك بمديرك، فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على رؤية العالم من منظوره هو، حاول أن تفرق الضغوط التي يتعرض لها، من المهم أن تفهم وجهات نظره وآراءه والنواحي المشتركة بينكما. أيضاً حاول أن تعرف ما يمكنك معرفته عن نقاط الضعف والقوة فيه وكذلك أهدافه الشخصية والتنظيمية، بالإضافة إلى اهتماماته الشخصية وأسلوبه المفضل في العمل، يجب أن تلم بالأمور التي قد تثيره (تثيرها) حتى تستطيع رد الفعل الملائم عندما تظهر هذه الأمور على السطح.

نصيحة: حاول أن تمارس رؤية العالم من منظور مديرك و وضع الأفكار والآراء حسب وجهة نظره (نظرها).

تستطيع أن تعرف الكثير عن مديرك بطرق شتى منها. على سبيل المثال: سل مديرك مباشرة عن أسلوبه الإداري، ما يحب وما لا يحب، وأي احتياجات فريدة. تحدث مع زملاء العمل عن رأيهم في مديرك وسلهم النصيحة والتغذية الراجعة. وأخيراً، حاول ملاحظة مديرك وهو بصدد تحقيق أهدافه، وكذلك تفاعلاته مع الآخرين، إن سلوكه ومدخله (منهجه) في العمل سوف يعطيك الكثير من الإرشادات التي سوف تساعدك على العمل معه.

يوضح الجدول الآتي «موائمة أسلوب عمل مديرك» الأسئلة التي يمكنك أن تسأل نفسك لتحديد أفضل الطرق للتواءم أو تغيير أسلوبك ليتفق أو يتواءم مع أسلوبه.

فهم ذاتك

الإدارة لأعلى

الموائمة لأسلوب عمل مديرك

استخدم هذا النموذج لتحديد أسلوب عمل مديرك، وقم بتطوير الإستراتيجيات التي تتواءم (تنسجم) مع هذا الأسلوب.

السؤال	الفضل والقرار
١. هل يفضل أسلوباً رسمياً ومنظماً	تأكد أن الاجتماع به يستند على أجندة محددة
٢. هل يبدو غير صبور وغير مبالٍ عندما تغير اتجاه الموضوع الذي تتحدثون عنه	احتفظ بأدنى المستويات في الاستطراد والتفاصيل الخلفية والثرثرة (كثرة الكلام).
٣. كيفية تعامله مع المعلومات وطرق استخدامها	إذا كان يجب أن يكون قارداً على دراستها بنفسه، قم بإعطائه هذه المعلومات كتابةً. وإذا كان يجب أن يسأل أسئلة، قدم إليه هذه المعلومات بنفسك
٤. ماهو أسلوبه في اتخاذ القرارات	إذا كان يتسم بحبه في إشراك الآخرين، حاول الالتقاء به عندما يصبح ذلك ممكناً وبكثرة. إذا كان يجب التفويض عليك أن تخبره بالتغيرات المهمة والمشكلات الرئيسية، ولكن قم بالتفاصيل الأخرى بنفسك.
٥. كيف يقوم بحل الصراعات؟	إذا كان يستمتع بذلك، كن مستعداً للتدخلات أو التفاعلات الحية التلقائية أو العفوية معه. وإذا ما تصاعدت هذه التدخلات (التفاعلات)، فلا يعني أنه غضبان منك. إذا كان يعمل دائماً على تقليل الصراعات، عليك أن تحترم هذه الناحية فيه دون أن تقع في مصيدة إخباره بالأخبار السارة فقط. يحتاج مديرك لأن يعرف عن الإخفاقات والمشكلات المهمة. لكنه قد يكون من الأفضل إخباره بهذه المعلومات في جلسة خاصة.

سل نفسك هذه الأسئلة نفسها التي سألتها مديرك (الجدول السابق). على وجه الخصوص، ما هو أسلوبك الشخصي في العمل؟ ماهي نقاط القوة ونقاط الضعف فيك، وماهي الأشياء التي قد تشيرك وتحفزك؟ وبمجرد أن تتعرف على أسلوب مديرك وأسلوبك في العمل، تستطيع أن تعرف كيفية تنظيم نقاط القوة وتدنية نقاط الضعف في كل منكما.

تذكر: أنك تستطيع التحكم في أفعالك وردود أفعالك أكثر من التحكم في أفعال أو ردود أفعال مديرك، وباستخدام ما تعلمته عن مديرك، عليك أن تعدل أسلوبك بأفضل الطرق ما أمكن، حتى تتوصل إلى أسلوب عمل يلائم كليكما.

إدارة التوقعات

إن عملية وضع التوقعات الواضحة لهي خطوة مهمة في بناء علاقات العمل الفاعلة مع رئيسك. سل مديرك أن يحدد توقعاته منك، فإذا لم يستطع مديرك صياغة هذه التوقعات، ابعث إليه مذكره غير رسمية توضح له فيها مدى فهمك لهذه التوقعات وأطلب منه التغذية الراجعة والموافقة على هذه التوقعات من عدمه، بعد ذلك قم بتوضيح الأمور الأخرى في محادثة لاحقة.

إذا كان مديرك يفضل الاجتماع عوضاً عن المذكرات المكتوبة، فعليك أن تقوم بالترتيب لعديد من جلسات المناقشة؛ وذلك بهدف

الحديث عن الأدوار، المؤليات، ومقاييس النجاح. حاول أن تسأل عن التغذية الارتفاعية مدة بعد الأخرى، وذلك لمعرفة ما إذا كانت توقعات مديرك قد تغيرت.

ومع أن لكل مدير توقعاتٍ مختلفه، بناءً على خطة القسم أو خطة الشركة الإستراتيجية، يتوقع معظم المديرين سلوكيات معينة من مرؤوسيههم وإليك العديد من هذه الأمثلة:

• تقديم الأفكار. لا تبخل عن تقديم أفكارك الإبداعية لمديرك. يحب الكثير من المديرين معرفة هذه الأفكار لأنه، حتى لو كانت هذه الأفكار خيالية، فإنه قد ينتج عنها أداءً غير مسبوق لفريق العمل.

• المشاركة في مجهود الفريق وقت الشدائد. تدخل في الأمر عندما يتعثر أحد مرؤوسيك في أدائه والتزاماته أو عندما تظهر الصراعات الشخصية أو عندما تتفاقم المشكلة إلى كارثة: قم بتوصيل الأخبار غير السارة إلى رئيسك بنفسك.

• التعاون مع الأنداد. حاول التغلب على الخلافات بينك وبين أندادك من المديرين داخل المنظمة، لكي تعلمون سوياً بكفاءة حتى لو كنت تكره أحد هؤلاء الأنداد.

• قيادة المبادرات. لا تتردد في الارتباط ببعض الأفكار خصوصاً تلك

الأفكار المشتركة بين الأقسام أو الوحدات، اشترك في المبادرات والمشروعات التي تمتد عبر العديد من الوظائف بالشركة.

• تطوير مرؤوسيك. اهتم بتطوير الموظفين كما تهتم بتطوير نفسك - إن لم يكن أكثر. حاول إمداد هؤلاء الموظفين بالانتقادات البناءة وامتدح موظفيك عندما يحتاجون إلى هذا المديح. عليك أن تقضي بعض الوقت والانتباه إلى ذلك، في مراجعات الأداء، وأيضاً إمداد موظفيك بالتغذية الراجعة المفيدة.

• استمرارية المعرفة. اقرأ أو شاهد الأخبار بانتظام؛ لأن ما يحدث في العالم قد يكون له تأثير على فريقك أو شركتك أو وضع شركتك في السوق، والمنافسين، أيضاً حاول معرفة علاقة شركتك مع عملائها ومدى تغير هؤلاء العملاء، وأخيراً حاول معرفة مدى تأثير التقنية والأحداث العالمية على خططهم.

• دفع عملية النمو. حاول الحصول على التعليم المستمر والتطوير. ليس من الضروري أن تذهب إلى بعض الدورات الليلية أو أن تبدأ في دراسة تخصص جديد، بدلاً من ذلك حاول الارتباط بأشخاص جدد. اطلب التغذية الراجعة من رئيسك وأقبل بعض الواجبات الأكثر تحدياً. فكل هذه الأمور تساعد في تطويرك بوصفك مديراً".

• رجلٌ لكلِ المواسم. اعرضِ السوكيات الإيجابية حتى أثناءِ في الأوقات العصيبة، وسوف تحتفظ بقدرتك على تحفيز وإلهام موظفيك، بعض النظر عما يجري حولك.

نصيحة: اعترف بقيمة مُدخلات (آراء) وأسلوب قيادتك عند ما تنجح في حل مشكلة أو تحصل على فرصة جديدة.

من المهم أيضاً أن تستعلم من مديرك عما يريده وما يتوقعه منك، حاول توضيح هذه التوقعات في اجتماع وجهًا لوجه معه و اسأل عن مدى موافقته على ذلك من عدمه، على سبيل المثال: ربما تقول شيئاً مثل: «لكي أكون فاعلاً في هذا المشروع أريد بعض التوجيهات الواضحة منك عن الأولويات الإستراتيجية لوحدتنا أو لقسمنا، وما هي الموارد المتاحة لدعم هذه الأولويات؟ النقطة المهمة هنا هي التواصل بشأن توقعاتك، لتعرف ما إذا كانت هذه التوقعات واقعية أم لا. ربما تريد أن تحت رئيسك وتحفزه على قبول بعض هذه التوقعات.

وإذا لم تتواءم (تتسجم) توقعاتك مع توقعات مديرك حاول التفاوض والوصول إلى إتفاق يخدم كلا منكما. حاول تنقيح هذه الاتفاقية من آن لآخر والقيام بتعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.

التوقعات والبحث عنها خصوصاً للنجاح أو المكسب

ترويج أهداف مديرك

بمثل ما تأمل أو تتوقع من مديرك أن يدعم أهدافك، فإن عليك أن تبذل قصارى جهدك لدعم أهداف مديرك، يمكنك استخدام تأثيرك وعلاقاتك داخل المنظمة لتحسين صورة مديرك والفريق الذي يعملون فيه.

على سبيل المثال: يمكنك أن تزيد من نطاق تأثيرك في النواحي التي تؤثر على أهداف مديرك وذلك مثل الأقسام الأخرى، العملاء، والموردين. إذا كانت لديك علاقات عمل إيجابية مع رؤساء الأقسام الأخرى، تصبح أكثر دراية بالنواحي التي تستطيع الأقسام الأخرى مساعدتك فيها منها: توفير المعلومات، توفير العمالة و الموارد الأخرى المهمة.

لكن عند زيادة نطاق تأثيرك مع قادة الأقسام الأخرى، والمستهلكين والموردين حاول إشراك أفراد آخرين من حيث هم ليسوا كما ترونهم أن يكونوا، بمعنى آخر قبل محاولتك التأثير على أي شخص، دعهم يعلمون أنك تفهم مواقفهم وتفكيرهم، على سبيل المثال: إذا أردت أن تحت رئيس قسم من الأقسام الأخرى لدعم مبادرة من مبادرات رئيسك المباشر، تأكد أولاً أن دعمه لهذه المبادرة سوف يساعد زميلك في حل مشكلة مهمة في القسم الذي يعمل به.

وعندما تقوم بتحسين نطاق تأثيرك، عليك أن تعلم بأنك سوف تبحث عن تأثير عمل الآخرين من الذين ليس لك عليهم سلطان، في هذه المواقف فإن تقديم النصيحة، أو توفير التغذية الراجعة ومشاركة ردود فعلك ووجهات نظرك يمكن أن يكون استثماراً في علاقاتك مع الآخرين.

نصيحة: حَسِّنْ من صورة مديرك أو شركتك بإنجاز الأهداف وأكثر (أي تحقيق مستوى من الأداء غير المسبوق).

وأخيراً، عليك أن تدرك أن استخدام نفوذك وتأثيرك في ترويج أهداف مديرك بطريقة أكثر فاعلية، يتطلب منك التنازل عن جزء من السلطة وتمكين الآخرين، خصوصاً مرؤوسيك المباشرين. على سبيل المثال: بتفويض بعض الأعمال لمرؤوسيك بدلاً من أن تدير الصغيرة والكبيرة في قسمك، فإنك بذلك تمكنهم من إتقان مهارات جديدة يمكن أن تكون مهمة لأولويات فريق العمل أو القسم الذي يعملون فيه أو حتى المنظمة ككل.

خطوات تطوير وتنمية العلاقة مع مديرك

1. تفهم أساليبك ووجهة نظرك وتلك الخاصة بمديرك. حاول أن تفهم الأسلوب القيادي لمديرك، ما يجب وما لا يجب وأي،

وأي احتياجات أخرى له. بعد ذلك قم بتوضيح الشيء نفسه عندك. بعد استخدام ما تعرفه عن مديرك، قم بتعديل أسلوبك ما أمكن لكي تتوصل إلى أسلوب تواصل يفيد كليكما.

2. **تقرير كيفية العمل معاً.** ابدأ المبادرة باقتراح الأسس التي تُبنى عليها علاقة العمل مع مديرك، مثلاً، نمط وتكرار التواصل، حدود السلطة في اتخاذ القرارات (ماهي القرارات التي يمكن أن تأخذها بنفسك وما هي القرارات التي يجب أن يتخذها مديرك)؟ طريقة إخطار بعضكما بعضاً بالمشكلات المحتملة وكيفية معالجة هذه المشكلات، وكذلك طرق وتوقيت تبادل التغذية الراجعة.

3. **الاتفاق على الأهداف والتوقعات.** ضع سلسلة من المحادثات غير الرسمية لمناقشة الأدوار، والمسؤوليات، ومقاييس النجاح. إذا كان مديرك يفضل التواصل عبر المذكرات المكتوبة، فقم بإرسال مذكرة غير رسمية تحدد فيها فهمك لتوقعاتك منه وتوقعاته منك، ثم اسأل عن التغذية الراجعة. بعد ذلك قم بتوضيح الأمور الأخرى المهمة في محادثات لاحقة. عليك أن تكون أكثر وضوحاً في تعريف أوقات الانتهاء من المهام والمخرجات المتوقعة بعد إتمام هذه المهام.

4. إعادة النظر في الأهداف وعمليات التفاعل وتنقيحها إذا
تطلب الأمر ذلك، لناحاول أن تجتمع بمديرك من حين لآخر
لمراجعة الأهداف والتوقعات، وعمّا إذا كانت هذه الأهداف
والتوقعات قد تغيرت أو هي بحاجة إلى التغيير من هنا وجب
عليك أن تناقش علاقتك معه بطريقة مباشرة وتبادل التغذية
الارتجاعية بخصوص الأساليب التي تعمل وتلك التي لا تعمل.
استخدم ما تعلمته حتى الآن في تنقيح عملية التفاعل والتواصل
مع مديرك، وراجع ذلك بعد مدة من الزمن لترى ما إذا كانت
هذه المراجعات والتنقيحات فاعلة.

ما يمكنك عمله؟

تذكر اهتمامات «جنا» بخصوص كيفية فهم أسلوب رئيسها جوزيف.

إليك ما يقترحه الموجهان (مؤلفا الكتاب):

بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان جوزيف مستمعاً أو قارئاً وأيضاً توقيت حصول على المعلومات، يجب أيضاً أن تتعلم «جنا» بأكبر قدر ممكن أهداف «جوزيف» والضغط اليومية التي يتعرض لها، وبمعرفة ما يريد «جوزيف» تحقيقه مهنيّاً ونوعية التحديات التي يتعامل معها بدوره بوصفه مديراً، تستطيع «جنا» دعم أهداف «جوزيف» بمجهودها داخل الفريق. على سبيل المثال، إذا كانت أحد أهداف «جوزيف» تخفيض التكاليف بالقسم، تستطيع «جنا» دعم هذا الهدف بتحديد طرق لتخفيض العمليات التي لا تضيف قيمة في عمليات مجموعتها أو في النظام ككل. يعتمد دعم رئيسك بوصفه لوناً رئيساً في عملية الإدارة لأعلى.

التواصل مع مديرک



تعتمد علاقة العمل الإيجابية مع رئيسك على التواصل الفاعل -
وجهاً لوجه أو من خلال المكاتبات، يوضح هذا الجزء من الكتاب بعض
الإرشادات لفهم أسلوب مديرك في التواصل، استخدام التواصل
لتحسين الإنتاجية، استخدام الاستماع والتساؤل بفاعلية، وكذلك
الاختلاف مع مديرك بطرق تؤدي إلى حلول ترضي الجميع.

فهم أسلوب مديرك في التواصل

كلنا يفضل التواصل بطريقة معينة - بما في ذلك كيفية
حصولنا على المعلومات وكيفية اتخاذ القرارات. إن التواصل مع
رئيسك بطريقة تلائم أسلوبه المفضل، يمكن أن يكون له أثر كبير في
بناء علاقات إيجابية وفاعله.

يبدأ كل هذا بفهم أسلوب مديرك في التواصل، يجب عليك
أولاً أن تحدد ما إذا كان مديرك مستمعاً أم قارئاً، بعد ذلك، عليك
أن تقدم المعلومات له بالطريقة المناسبة. يفضل المستمعون سماع
المعلومات أولاً ثم القراءة ثانياً. بينما يفضل القارئون رؤية المذكرات
المكتوبة أولاً ثم التحدث معك بخصوص هذه المعلومات.

عليك أن تحدد ما إذا كان مديرك يفضل الحقائق التفصيلية
أو مجرد ملخص لهذه الحقائق. وأخيراً حدد مدى احتياج مديرك
للمعلومات وتكرارها هل يحب مديرك الاشتراك في الأعمال اليومية

بنفسه في مشروعاتك، أم أنه يفضل التفويض ومجرد التقارير التي تتعلق بالتحديث؟ أو مدى التقدم في مشروع؟ إذا ما تطلب الأمر ذلك. عليك أن تصمم أسلوب تواصلك الملائم.

يجد بعض المديرين أنه من الصعب تقدير كم المعلومات التي يجب أن يقدموها لرؤسائهم. يتوقف كم المعلومات التي يريدها المدير بخصوص عمل أحد مرؤوسيه على أسلوب المدير، الموقف، والثقة وهذا المرؤوس (الموظف). لكن الكثير من الرؤساء يحتاجون معلومات أكثر من تلك التي يوفرها لهم مرؤوسوهم. كما أن الكثير من المرؤوسين يعتقدون أن رؤساءهم يعرفون أكثر منهم. ولكي تكون فاعلاً في هذا الصدد، عليك أن تدرك أنك قد لا تقدر ما يريد أن يعرفه رئيسك، عليك أيضاً أن تجد طرقاً جديدة توفر له المعلومات حسب الأسلوب الذي يلائمه.

ربما تتعجب أيضاً بخصوص طبيعة بالمعلومات التي يجب أن توفرها لمديرك، هل تخبره فقط بالمعلومات السارة؟ المعلومات غير السارة؟ بكليهما؟ يصبح ذلك تحدياً كبيراً إذا كان لديك الشعور بأن رئيسك لا يجب أن يسمع عن المشكلات. الحقيقة هي أن الكثير من الرؤساء يرسلون إشارات أو علامات غير مقصودة بأنهم يريدون فقط سماع الأخبار السارة. ولكن من أجل فريقك والشركة ككل، يجب أن يعلم جميع الرؤساء عن الإخفاقات والنجاحات. إذا

كان مديرك من النوع الذي يهتم فقط بالمعلومات السارة، عليك أن تجد الطرق الملائمة لأن تزف إليه هذه المعلومات في الوقت الملائم.

ملحوظة أخيرة عن فهم أسلوب التواصل الخاص برئيسك: إن أفضليات التواصل عند رئيسك تعكس، ليس فقط أسلوب عمله، بل إنها أيضاً تعكس المعتقدات المترسخة فيه، وإذا لم تأخذ الوقت الكافي لتوضيح احترامك وتقديرك لهذه الأولويات، فإن علاقتك مع رئيسك ربما تتعثر، اعتبر هذا المثال، الذي تقدمه الكاتبة «ليز سامبسون» في مقالتها «لماذا تصبح الإدارة لأعلى عملية مهمة؟»، والمنشورة في تحديثات هارفارد في الإدارة (أغسطس 2002م)، تقول الكاتبة:

تسبب أحد المديرين الماليين التنفيذيين في العديد من المشكلات لرئيسه وذلك بإصراره على إغلاق باب المكتب حينما تكون هناك مناقشات بينهما، يفتخر رئيسه باتباعه لسياسة الباب المفتوح وكان يعتقد أن ما يفعله هذا المدير التنفيذي يؤثر على أمانته واستقامته، (حسب كلام المدير الذي يقوم بتوجيه هذا المدير التنفيذي): بينما يبدو هذا المدير كفضلاً في نواحٍ أخرى، فإنه لم يستطع التخلص من العادة (إغلاق باب المكتب)، وعندما قامت الشركة بإعادة الهيكلة كان هذا المدير التنفيذي أول من

تم فصلهم». لقد كان تفضيل الرئيس لسياسة الباب المفتوح رمزا لكونه موجود لمساعدة موظفي. إن فشل المدير التنفيذي في إدراك سياسة رئيسه أرسلت إشارة غير متعمدة إنه لا يدعم القيم المترسخة في هذا الرئيس.

قاعدة في التواصل: إن تبادل الآراء والأفكار والرسائل أو المعلومات يمكن أن يتم باستخدام المحادثة، والإشارات والكتابة أو السلوك.

استخدام التواصل لزيادة الإنتاجية

إن التكيف والتهيؤ مع أسلوب رئيسك في التواصل يمكن أن يساعد كل منكما في العمل معاً بطريقة أكثر سهولة، لكنك أيضاً تستطيع التواصل بينك وبين رئيسك (مديرك) لزيادة وتحسين الإنتاجية في القسم الذي تعمل فيه؛ لهذا السبب، عليك أن تأخذ في الاعتبار أنك مسؤول في إيجاد حالة نجاحك، دع مديرك يعرف في أي النواحي تريد المساعدة أو الموارد التنظيمية، كن أميناً مع رئيسك بخصوص ما تستطيع أو لا تستطيع عمله، وتأكد من أن تشرح له كيف تم إنجاز مشروع من المشروعات وأين تحتاج المساعدة الإضافية لكي تحقق أهدافك.

نصيحة: أخبر رئيسك بالمعلومات دائماً، عليك أن توفر المعلومات الاستطلاعية حتى يعرف عن المشكلات المحتملة قبل وقوعها.

عند مناقشة مواعيد الاستحقاق (مثل وقت نهاية المشروع)، عليك أن تستخدم لغة محددة. لا تدع مجالاً للإفتراسات والتساؤلات. من السهل أن تقع في مصيدة الموافقة على موعد الاستحقاق «أحياناً الأسبوع القادم» أو على وجه السرعة ما أمكن ASAP أو بمجرد أن تقوم بالانتهاء منها». مثل هذه الاتفاقيات (الموافقات) تؤدي أحياناً إلى تخفيض الإنتاجية وسوء الفهم.

بالإضافة إلى ذلك، لاتخجل في تواصل اهتمامك بالعمل في مشروعات أخرى أو رغبتك في تحسين مهاراتك في نواح محدوده. ساعد مديرك في رؤية ما يجلبه هذا المشروع من فوائد لكل منكما وللمنظمة ككل، على سبيل المثال: إن تمكينك من الحصول على المهارات الجديدة يعتبر أمراً ضرورياً في تحقيق المزية التنافسية والإستراتيجية للقسم الذي تعمل فيه أو للشركة ككل.

عليك أيضاً أن تحدد الهدف لكل عملية من عمليات تبادل المعلومات مع رئيسك، لزيادة معرفته بخصوص ما هو مهم لك. إن الإنتاجية الحقيقية تحدث عندما تعملان سوياً لتحقيق أهداف متبادلة ومتفق عليها.

نصيحة: يجب عليك أن تتواصل مع مديرك بشأن النتائج وكيفية الحصول عليها أو الأساليب والمناهج المتبعة ، حتى تستطيع مشاركة هذه الأمور مع الآخرين في المنظمة.

وأخيراً، عليك أن تسأل مديرك عن التوضيحات المتعلقة بالمطالب أو المعلومات التي قد لا تبدو واضحة لك. إذا لم تسأل الأسئلة المتعلقة بالتوضيح فلربما تسيئ فهم ما تسمعه من مديرك، مما قد يؤدي بالمشروع إلى الاتجاه غير الصحيح.

خطوات عرض المشكلات والفرص المتاحة لمديرك

1. شرح المشكلة أو الفرصة لرئيسك.

حاول تقديم عرض مختصر للمشكلة ووضح تأثير هذه المشكلة على عملك وعلى أهداف المنظمة ككل، إذا قمت بتحديد فرصة ما، حاول أن تعرض الفوائد المحتملة إذا تم تنفيذها. وشرح أنه في حالة تعاونكما في حل هذه المشكلة أو استغلال تلك الفرصة يمكن أن يسير العمل برتابة نحو تحقيق الأهداف التي أتفقتم عليها وأن هذا من شأنه إفادة المنظمة ككل.

2. تحديد الحل أو المنهج (الأسلوب).

شرح محاولتك لحل المشكلة وما الذي تعلمته من هذه المحاولات. حاول أن تقدم توصيات بخصوص حل محدد ومجموعة من الحلول البديلة لكي توفر لمديرك فرصة الاختيار من بين هذه الحلول أو البدائل، يفضل معظم المديرين الاستماع إلى الحلول أو مناهج الحل وليس المشكلات أو الأفكار التي تقدمت بها. ودون الحل المعقول والبدائل التي تقترحها، فإن مديرك ربما ينظر إلى المشكلة أو الفرصة على أنها مجرد شكوى أو فكرة طائشة. عليك أيضاً أن تحدد بوضوح كل بديل من البدائل المقترحة من حيث مميزات وعيوبه والمعوقات والمخاطر المحتملة لكل منها. اشرح المنطق الذي استند عليه حلك للمشكلة أو منهجك في الحل. بالقطع، فإنك تريد مديرك أن يعرف أنك قد أخذت في الحسبان جميع لمخرجات الممكنة قبل أن تصل إلى النتيجة النهائية.

3. شرح النتائج المترتبة على العمل أو المنهج الذي سلكته.

اعتبر تأثير حلك المقترح على نفسك وعلى الآخرين، بما في ذلك رئيسك والمنظمة ككل. حاول أن تثني على كل فرد أسهم في الفكرة، وأعط جزءاً من هذا التركيز عليك أنت أو حتى التركيز على نفسك فقط بحيث يكون متناسباً مع إسهامات ومشاركات الآخرين. تأكد من الشرح الواضح بأن المشكلة والحل أو الفرصة والمنهج يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على أهداف المنظمة.

4. مناقشة الفوائد المترتبة على الحل أو المنهج المقترح.

حاول أن تركز مناقشاتك حول الفوائد التي يمكن أن تترتب على تطبيق حلك المقترح أو منهجك على الفرصة التي تريد استغلالها. إن سمات الحل الذي تقترحه أو كيفية تطبيق هذا الحل تعد أقل أهمية في هذه المرحلة، حاول أن تقدم أمثلة محددة للفوائد التي يقدمها مقترحك أو الحل الذي تقدمت به لمديرك وللمنظمة ككل. وإذا كنت قد اختبرت هذا الحل على مشكلة بسيطة وكانت هناك بعض النتائج الجيدة، حاول أن تبرز ذلك، يمكن أن يكون ذلك نقطة قوية في كسب التزام الإدارة للعمل الذي تقدمت به.

5. تحمل مسؤولية النتائج.

من المهم أن يخبر مديرك بتحملك للنتائج التي تترتب على الحل المقترح أو المنهج الذي استخدمته. يعتبر ذلك جزءاً أو مكوناً مهماً في مناقشاتك، كما أنه يوضح التزامك بتحقيق النجاح. حاول قدر المستطاع إشراك مديرك في تطوير الخطة النهائية التي تعالج المشكلة التي قمت بتحديد لها أو استغلال الفرصة التي قمت بعرضها.



استخدام الاستماع والتساؤل

كما يقترح الجزء السابق من هذا الكتاب، فإن مهاراتك في الاستماع ووضع الأسئلة تمكنك من الحصول على أفضل النتائج خلال تفاعلاتك مع مديرك. حاول أن تركز على قدرتك الفاعلة في الاستماع عندما تكون هناك تفاعلات أو تواصل يومي مع مديرك. وخلال هذا الاستماع حاول أن تستنج مغزى كلمات وسلوكيات المدير وهو يناقشك في بعض الأمور المتعلقة بالعمل، على سبيل المثال: إذا كان مديرك يبدو وكأنه تحت ضغط معين، حاول أن تحدد مصدر هذه الضغوط وإمكانية مساعدتك في تحقيق أو التخلص منها.

خلال المحادثة أو الاجتماع مع مديرك، عليك أن تخبر مديرك بالأسئلة التي تحتاج الإجابة عنها أو أي أمور أخرى تحتاج إلى التوضيح قبل أن ينتهي هذا الاجتماع.

تذكر أهمية الاستماع الفاعل عامة وأهميته في فهمك لموقف المدير خاصة. حاول أن تقدم التغذية الراجعة الكلامية (الشفهية) «إنني أرى» أو «أدرك ما تعنيه»، وكذلك التغذية الراجعة غير الشفهية (هذا الرأس، الابتسامة، أو توضيح فهمك لما تقومون بمناقشته) لمديرك. حاول أيضاً أن تؤجل عملية الحكم على الأشياء لكي توضح اهتمامك وتعاطفك معه.

الاستماع: تركيز الانتباه كي تسمع الأشياء بطريقة ملائمة.

تذكر أن معظم الناس يميلون إلى إمداد رؤسائهم بمعلومات قليلة، غير كافية أحياناً، وغالباً ما يتأخرون في تقديم هذه المعلومات. سل مديرك بعض الأسئلة لتعرف كم المعلومات التي يريدونها منك وتكرار هذا الطلب والتوقيت الذي يفضلها لاستلام هذه المعلومات. إن مثل هذه الأسئلة يمكنك من:

- جمع معلومات جديدة عن مديرك.
- تشجيع على المحادثة وإبراز اهتمامك ومدى تقبلك لأهداف العمل التجاري التي قام مديرك بوضعها.
- تطوير فهم أفضل لوجهات نظر مديرك.
- تحديد نقاط الاتفاق حول الموضوعات المهمة.
- الإستمرارية في بناء الثقة والعلاقة الجيدة.
- توضيح والتأكد من المعلومات.

الاختلاف مع مديرك

يميل الكثير من الأشخاص إلى تجنب الاختلاف مع مديريهم. ذلك لأنهم يخشون أن ينظر إليهم مديروهم نظرة سلبية أو يخافون

أن يترتب على هذه الاختلافات مواقف دفاعية. لكن معظم المديرين يضعون قيمة عالية على وجهات النظر المختلفة، ويوضح معظم المديرين أنهم لا يستمعون العدد الكافي من وجهات النظر المختلفة. إن تسليط الضوء على المعلومات أو الأفكار الجديدة يمكن المدير من اتخاذ وضع القرارات الذكية، النقطة المهمة هنا هي أن تقوم هذه الاختلافات في وجهات النظر بطريقة بناءة. تساعدك الممارسات الآتية في عمل ذلك:

- ربط الأفكار أو التغذية الراجعة بأهداف المدير وأهداف المنظمة. على سبيل المثال، «أعتقد أن قاعدة البيانات الأخرى المتعلقة بالمستهلكين يمكن أن تساعدنا في تخفيض التكاليف بطريقة أكبر من تلك القاعدة التي تفكر فيها، وأن تخفيض التكاليف هي الشغل الشاغل لكل شخص هذه الأيام».
- وفر لمديرك المقترحات التي يمكن تطبيقها. على سبيل المثال: «ماذا لو أننا تكلمنا مع الشركات الأخرى التي استخدمت هذه القاعدة للبيانات، بهدف معرفة تجربتهم ومعرفة ما إذا كانت لديهم تحفظات معينة على هذه البرمجية الحاسوبية».
- شرح أهمية الفكرة في تجنب الأخطاء المحتملة أو التغلب على المخاطر.

لكي نوضح ذلك، «إن قاعدة البيانات التي أدافع عنها، ربما تعطينا فرصة أفضل لضمان الحفاظ على البيانات وسريتها، ويمكن تثبيتها قرص الحاسب الصلب بصفته برنامجاً قائماً بذاته دون الحاجة إلى تكاملها مع نظم تقنية المعلومات الأخرى.

● تقديم البدائل الممكنة.

على سبيل المثال: «بالإضافة إلى تركيزنا على استبدال قاعدة البيانات الحالية، يمكننا أيضاً أن نفكر في تحديثها أو القيام بتلزييمها إلى شركة أخرى».

● إنعكاس وجهة نظر المدير في أثناء المناقشة.

على سبيل المثال: «إنني أفهم أنك قلق بخصوص تدريب الموظفين على قاعدة البيانات الجديدة بطريقة أسرع وأكثر فاعلية، لقد قمت بالبحث في هذا الموضوع ووجدت مستشاراً محلياً معقول في تكاليفه ويتميز بسمعة طيبة بالشركات المماثلة لنا».

في جميع توصياتك لمديرك، تذكر أنه إذا كانت أهدافكما متفقة فإنه من المحتمل لمثل هذه الاختلافات ألا تحدث.

يمكنك الجدول «واجه تحدي الإدارة لأعلى» من تقويم مدى فاعلية عملية تواصل الموظف مع مديره.

الإدارة لأعلى

واجه تحدي «الإدارة لأعلى»

الآن، وقد تعلمت الكثير عن كيفية التواصل بفاعلية مع مديرك، حاول تقويم مدى فاعلية «جريس» - مدير إقليمي لشركة برمجيات حاسوبية، في التواصل مع رئيسها «راندي». اقرأ نص محادثتها في إحدى الاجتماعات، ثم اتبع التعليمات المتاحة أدناه في تقديم فاعلية «جريس».

نص الحوار:

جريس: راندي، هل لديك دقيقة من الوقت؟ أود أن أناقش بعض هذه الأهداف التي قمت بتوزيعها علينا.

راندي: بالطبع. تفضلني بالجلوس.

جريس: أمل عدم مقاطعتك فيما تقوم به وأدرك مدى انشغالك هذه الأيام.

راندي: أبدا. تعلمين أنني أحب مناقشة هذا النوع من الأمور بصورة شخصية، لأن البريد الإلكتروني يمكن إساءة فهمه.

جريس: بالطبع، وأشكرك على ذلك. إن أحد أهدافنا هنا هو

«زيادة كفاءة عملياتنا الداخلية». يعتبر هذا الهدف واسعاً لدي
(غير محدد). أين - بالتحديد - ترى إمكان فشل عملياتنا
الداخلية؟

راندي: في الحقيقة إن واحداً من موظفينا هو الذي استخدم هذه
اللغة (يعني العبارة التي استخدمها راندي). أوافقك الرأي
على غموض هذه العبارة وقد سألت هذا الموظف أن يوضح
ذلك.

جريس: قلق أيضاً أننا يجب أن نزيد مبيعاتنا للمستهلكين في
الشركات الخدمية بنسبة 15%، إن معظم رجال البيع عندنا
غير متعودين على التعامل مع قطاع الخدمات، ولهذا فإنني
أعتقد أن قليلاً من التدريب يُعد ضرورياً لتحقيق هذا الهدف.
ما هو رأيك في ذلك؟

راندي: أتفق معك في ذلك.

جريس: سوف أقوم بالتعامل مع التفاصيل المتعلقة بعملية التدريب
من خلال مقترح سوف أقدمه لك خلال الأسابيع القليلة
القادمة.

راندي: يبدو ذلك الأمر جيداً.

جريس: هل تريد شيئاً مختصراً بتكاليف تقديرية أم تفصيلاً كاملاً بما في ذلك طبيعة هذه التكاليف وتصنيفها.

راندي: ليس هناك حاجة لأن يكون هذا المقترح في أكثر من صفحة واحدة أو اثنتين، لكنني أفضل تفصيل هذه التكاليف وتصنيفها. من الصعوبة هذه الأيام أن نحصل من الإدارة على المبالغ التي نريدها بخصوص هذا النوع من التكاليف (تكلفة التدريب).

جريس: أخيراً، وفيما يتعلق بالهدف الأخير والذي يقول سوف نبدأ في دفع التحديثات للبرمجية المتعلقة بالمحاسبة فيما يتعلق بتجميع الحسابات المالية لعملائنا. مع كل احترامي وتقديري، ربما يمثل ذلك خطأ فادحاً.

راندي: حقيقي! لماذا تفكرين كذلك؟

جريس: إن أحدث إصدار لهذه البرمجية قد تم إنتاجه العام الماضي فقط. إن الكثيرين من عملائنا هم أصحاب الشركات الصغيرة، وأعتقد أنهم سوف يعارضون (يقاومون) حقيقة أننا ندفعهم للاستثمار في هذه النسخة الحديثة للبرمجية. لقد قلت بنفسك إن عملائنا من أصحاب الشركات الصغيرة تمثل عصب (العامود الفقري) في إستراتيجيتنا التسويقية وأعتقد أنهم سيشعرون بالانعزالية بسبب هذا التحديث.

راندي: لقد أشرت إلى نقطة في غاية الأهمية. ربما تستطيع القيام بمراجعة أهدافنا لتصبح واضحة أننا نقترح فقط التحديث بخصوص العملاء وأصحاب الشركات الكبيرة والذين يهمهم أن يكون لهم ميزة تنافسية في هذا المجال.

جريس: أشكرك يا سيد «راندي».

التعليمات:

ضع علامة (√) أمام كل عبارة تعتقد أنها تمثل شيئاً فاعلاً قامت به «جريس» في أثناء محادثتها مع المدير وعلامة (×) للعبارات الأخرى:

1. تواصلت جريس مع مديرها بالأسلوب الذي يفضلهُ هو.
2. استخدمت جريس اللغة المحددة، خصوصاً تلك المتعلقة بمواعيد الاستحقاق.
3. سألت جريس عن التوضيحات بخصوص الأجزاء الغامضة من الخطة.
4. سألت جريس عن المعلومات المتعلقة بأداء مديرها.
5. بحثت جريس عن الاتفاق على الأمور الضرورية مع مديرها.
6. عند حدوث الاختلاف في الرأي، قامت جريس بربط رد فعلها والتغذية الراجعة منها بأهداف مديرها وأهداف الشركة.
7. عند حدوث الاختلاف في الرأي، قدمت جريس لمديرها عدة بدائل يمكنه استخدامها.

تفسير الردود والإجابات:

العبارات التي يجب وضع (√) أمامها هي 1، 3، 4، 5، 6.

انظر إلى شرح ذلك أدناه:

1 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. توقفت جريس بمكتب مديرها لتقوم بالمناقشة وجها لوجه؛ لأنها تعلم أن هذا الأسلوب من التواصل هو أسلوب «راندي» المفضل.

2 - ضع علامة (X) أمام هذه العبارة. قالت جريس إنها سوف تقدم مقترحاً إلى «راندي» خلال الأسابيع القليلة القادمة. تتسم هذه العبارة بالغموض، ربما يُفسر «راندي» ذلك بطريقة مختلفة عما تعنيه جريس.

3 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. سألت جريس راندي بأن يوضح الهدف الغامض بخصوص تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

4 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. سألت جريس مديرها راندي عن كيفية تصميمها للمقترح الذي سوف تتقدم به.

5 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. تأكدت جريس من موافقة راندي معها. فيما يتعلق بأهمية ضرورة تدريب رجال البيع.

6 - ضع علامة (√) أمام هذه العبارة. عندما اختلفت جريس في الرأي مع راندي بخصوص دفع تحديث برمجية المحاسبة إلى العملاء، صاغت رأيها في سياق رغبة الشركة في تحديد أولويات العلاقة مع الشركات صغيرة الحجم، ولاحظت أيضاً أن مديرها بنفسه يعتبر هذا النوع من العملاء ذات أولوية خاصة لدى الشركة.

7 - ضع علامة (X) أمام هذه العبارة. عندما اختلفت جريس في الرأي مع راندي بخصوص دفع تحديث البرمجية إلى السوق، لم تقدم البديل المناسب لذلك. بدلاً من ذلك كان راندي هو المبادر بهذا البديل. ولو أن جريس قدمت بعض البدائل، لكانت قد أسهمت في تسهيل مهمة مديرها تلك التي (أي تقديم البدائل) قد تسهم في تقوية العلاقة بالمدير.

التفاوض مع مديرك



هناك العديد من الأوقات التي كنت تود فيها أن تحت مديرك لكي ينظر إلى موقف معين من وجهة نظرك، وأن تتوخى القرار الملائم بناءً على ذلك، في مثل هذه المواقف، تحتاج إلى استرجاع مهاراتك في التفاوض لكي تتوصل إلى الحل الملائم الذي تتفقان عليه معاً. تقدم الأجزاء القادمة من هذا الكتاب موضوعاً مهماً يتطلب التفاوض بين المديرين ومرؤوسيهـم المباشرين - أولويات العمل - وتقدم أيضاً الإرشادات العامة لتوضيح سمعتك المهنية مع مديرك (مكون حاسم وضروري عندما تحاول التفاوض مع الآخرين أو حثهم)، وأخيراً فإن الأجزاء الآتية سوف توضح كيف تتفاوض إستراتيجياً مع مديرك.

نصيحة: عند التفاوض مع مديرك، كن واضحاً ومباشراً. سل عما تريد أو تطلب بدلاً من أن تقترض أن مديرك يعرف هذه المتطلبات.

توضيح وإظهار سمعتك المهنية

كما هو الحال في كثير من المواقف التي تحتاج فيها إلى حث واتباع شخص آخر بخصوص حالة معينة فإن سمعتك المهنية قد تمكنك من التفاوض بفاعلية مع مديرك. تعتبر السمعة المهنية هي مجرد الأساس في الحث والتفاوض، ودون هذه السمعة ربما لا يلتزم

مديرك بتوفير الوقت أو الموارد الضرورية للفكرة أو المقترح المقدم منك، تظهر سمعتك المهنية على مستويين:

أفكارك: هل هذه الأفكار جيدة؟ على سبيل المثال: هل فكرتك عن تركيز مجهوداتك على تطوير منتج جديد لها مغزى في ضوء حالة الوقت الحالية واهتمامات الأعمال التجارية؟ هل فكرت في كل العوامل المتصلة. بهذه الفكرة.

أنت بصفتك شخصاً: هل أنت شخص موثوق به؟ يمكن تصديقه، مخلص في عمله؟ هل أثبت معرفتك بالأمور؟ على سبيل المثال: إذا افترضت منتجاً جديداً، هل لديك فهماً قوياً، ومعرفة قوية بخصائص هذا المنتج، السوق المحتملة، المستهلكين والمنافسين؟ هل يدرك رئيسك هذا الفهم؟

السمعة المهنية = الثقة + الخبرة

كلما زادت الثقة بك وبخبرتك المتراكمة، تزداد سمعتك المهنية وتزداد درجة اهتمام مديرك بالفكرة التي تقدمها، دعنا نلقي بعض الضوء على عنصري الثقة والخبرة، بداية بالثقة. قد تساعدك هذه العوامل في زيادة ثقة رئيسك بك.

كن مخلصاً: حاول توضيح أن فكرتك تستحق وقت مديرك وانتباهه.

عندما يراك رئيسك شخصاً مخلصاً، فإنه فى الغالب سوف
يثق بك.

ماذا تفعل؟

هل هي حقيقة «طريقتي..... وإلا»

قام ديفيد بمراجعة جدول المشروع الجديد الذي فوضته
إليه رئيسه فى العمل «ماريا»، يحتوى المشروع على إعداد سلسلة
من التقارير لقسم آخر فى الشركة نفسها. بعد مراجعة الجدول،
استنتج ديفيد أن موعد الاستحقاق (انتهاء المشروع) من المستحيل
تحقيقه. ولم يستطع فهم «موافقة» ماريا «للجدول حين مناقشتها
هذا المشروع مع الأقسام الأخرى. لم يتسطع ديفيد أن يفهم منطق
«ماريا» فى عدم استشارته قبل الموافقة على هذا المشروع.

فكر ديفيد فى المضي قدما فى المشروع محاولاً أن ينهيه فى
الوقت المحدد، لكنه فى قرارة نفسه يعلم بأن فريقه لن يستطيع ذلك
- حينئذ سيظهر الفريق بمظهر سيئ. حاول ديفيد أن يكتب مذكرة
إلى ماريا يقدم فيها اعتراضه على الجدول قبل أن يبدأ الفريق
فى المشروع. لكنه خشي أن هذه المذكرة سوف تسبب قلقاً لمديرته

علماً بأنه يريد الدعم من ماريا في العديد من المواقف. فكر ديفيد بأنه لابد من وجود طريقة للاختلاف مع ماريا مع عدم تعرض هذا المشروع أو زملائه أو حتى نفسه للمخاطر.

ماذا تفعل؟ سيقوم الموجهان باقتراح حل لما يمكنك عمله وذلك في جزء لاحق من هذا الكتاب.

• بناء سجل حافل بالثقة. حاول أن تتابع الوعود والالتزامات التي قطعتها على نفسك، وبتصرفك لسلوك يستحق الثقة فإن السمعة بأنك من الأشخاص الذين يمكن الثقة بهم.

• تشجيع استكشاف الفكرة. استمع إلى مخاوف واهتمامات رئيسك لكي تشجع الحوار، ولكي توضح مدى انفتاحيتك لوجهة نظره.

• وضع اهتمامات رئيسك. قبل اهتماماتك. عندما يقتنع رئيسك بأنك تولي اهتماماته عناية خاصة فإنه سوف يميل إلى الثقة بك وبفكرتك.

• الأمانة. عندما تعترف بإخفاقاتك سوف ينظر إليك رئيسك على أنك شخص تستحق الثقة على افتراض أن معظم الأشخاص يرغبون في الإفصاح عن إخفاقاتهم؛ لهذا فإن الإدراك الأمين

لنقاط الضعف في المقترح الذي تتقدم به يمكن أن يساعد في بناء الثقة بينك وبين رئيسك.

لنتطرق الآن إلى الأفعال والمواقف التي يمكن أن تساعد في توضيح وإظهار خبرتك لرئيسك:

• ابحث في أفكارك. حاول تجميع الحقائق التي تتعلق بالفكرة التي تقترحها، وذلك عن طريق: التحدث مع الأشخاص الذين تتوافر لديهم المعرفة بخصوص فكرتك، قراءة والمراجع المتعلقة بالفكرة،... وهكذا. قم بتجميع البيانات والمعلومات التي تساند فكرتك وتلك التي تعارضها حتى تكون متمكنا في هذه الفكرة ونقاط قوتها وضعها.

• الخبرة. شارك في الفرق ذات المهام التي تمتد عبر النشأة والتي تقدم إليك الأفكار عن أسواق محددة، المنتجات، العمليات - حتى تستطيع الاعتماد على هذه المعرفة والخبرة في تقديم الفكرة لرئيسك.

• الاستشهاد بالمصادر الموثوقة. عليك أن تقوم بدعم مقترحك أو موقعك من المعرفة التي تحصل عليها من المصادر الموثوق بها في داخل المنشأة وخارجها. على سبيل المثال: إذا أردت أن يدعم رئيسك وضع قاعدة بيانات جديدة عن العملاء في قسمك،

شارك شهادات وأقوال الأفراد المؤثرين في الشركات المماثلة التي حققت نتائج غير مسبوقه باستخدام قاعدة البيانات التي تقترح على شركتك استخدامها.

• البراهين والأدلة. قم بتدشين مشروع صغير لتوضيح أن فكرتك تستحق أخذها في الاعتبار. على سبيل المثال: إذا كنت تقترح طريقة جديدة في حل شكاوي المستهلكين، فقم بتجربة بسيطة لهذه العملية (حل شكاوي العملاء) لكي تحصل على المعلومات المتعلقة بفوائدها والتي يمكن شراكتها مع مديرك.

تحديد الأولويات

غالباً، سوف تحتاج إلى التفاوض مع مديرك لوضع أو تعديل أولوياتك - القرارات المتعلقة بالأنشطة والمشروعات التي تريد إنجازها، تسلسل أو توالي هذه الأنشطة أو المشروعات، توقيت التنفيذ. إذا حدث تغييراً في عملك أو أنيطت بك مسؤوليات جديدة، فإنك سوف تحتاج إلى التفاوض بشأن أولوياتك و تواريخ استحقاقها (الانتهاء منها) مع مديرك على وجه السرعة. لا تنتظر حتى تجد نفسك على مقربة من عدم الالتزام بموود الاستحقاق لكي تناقش أولوياتك مع مديرك. عليك أن تقوم بذلك على وجه السرعة وحينما تدرك أن أولوياتك سوف تحتاج إلى تغييرها.

عندما تناقش الأولويات، فإنك تحتاج إلى موازنة فهمك للعمل وتأثيره بالنسبة لفهم مديرك لهذه الأمور، تأكد من قيامك بعمل الآتي:

- التركيز على أنك على معرفة بأهمية جميع المشروعات التي أنت مسؤول عنها

- كن واضحاً بخصوص الوقت المطلوب للمشروعات (لإنجاز هذه المشروعات) وما يمكنك عمله وما لا يمكنك عمله.

- سل المساعدة في جدولة مواعيد الاستحقاق للعمل الجديد لتجنب التأثير السلبي على المشروعات الأخرى. سوف يدرك مديرك هذا الأمر ويقدر عملية إعدادك لجدول مقترح يفي بالاحتياجات والمتطلبات الجديدة، وسوف يقدر أيضاً أن مسألته عن التغذية الإرتجاعية.

- قدم البدائل إذا كانت أولوياتك لا تتواءم مع توقعات مديرك.

التفاوض: عملية تستطيع من خلالها جميع الأطراف حل الأمور والاختلافات وذلك عن طريق المناقشة والتوصل إلى الحلول الوسط (التي تفي بمتطلبات جميع الأطراف).

بعد أن تحصل على الموافقة على أولوياتك، تابع ذلك عن طريق البريد الإلكتروني أو مذكرة مكتوبة لتوضح التزامك بالفكرة ووضع اللمسات الأخيرة في دعم الفكرة.

التفاوض إستراتيجياً

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تحصل عملية التفاوض مع مديرك أكثر فاعلية، على سبيل المثال: كن واعياً بخصوص اللغة والمستعملة، وحاول تجنب استخدام الضمير «انت» وركز على كلمات مثل «كلانا»، «نحن»، «أنا». لتوضيح ذلك، قل شيئاً مثل: «أنا لا أفهم هذه النقطة» بدلاً من «أنت لم تقم بتوضيح...» أو «إذا كان بإمكاننا الإيفاء بهذا الجدول، سيصبح ذلك أكثر نفعاً أو فائدة لكل منا» بدلاً من «إن جدولك صعب التنفيذ».

كن أيضاً واضحاً أنك تعمل كل ما يحقق أفضل المصالح لمديرك وللمنظمة ككل، وهذا يعني التركيزاً على «موقف يكسب قيمة الجميع Win-Win» بدلاً من «مكسبي هو خسارة للآخرين» أو «مكسبك هو خسارتي». وعندما تركز على نتائج الأداء التي تفيدك وتفيد مديرك، يكون من المحتمل نجاح عملية التفاوض مع مديرك.

بالإضافة إلى ذلك، حاول إشراك مديرك في عملية حل المشكلات. ثم تأكد من أنك قد فكرت في المشكلة، وأنت تسأل عن المساعدة وتقديم الأفكار التي تتعلق بالحلول الممكنة، وليس فقط تحويل المشكلة إلى مديرك للتعامل معها. استمع بدقة إلى الكلمات ومعانيها. سل التوضيحات إذا كان هناك شيء لا تفهمه، وأخيراً

تجنب أن تكون دفاعياً إذا لم يتفق معك مديرك في الرأي أو إذا قدم إليك تغذية ارتجاعية بناءة.

5 ما يمكنك عمله

تذكر اهتمامات ديفيد عن كيفية الاختلاف في الرأي مع رئيسه بخصوص تواريخ الاستحقاق (الانتهاء من المشروع) التي طلبتها. إليك ما يقترحه الموجهان (مؤلفي هذا الكتاب).

ربما يشعر ديفيد بالقلق من أنه سوف ينظر إليه من منظور سلبي أو أن تعلقاته سوف تثير ردود فعل دفاعية، فإنه يحتاج إلى معالجة الأمور التي تهمه بخصوص الجدول بطريقة بناءة وإلا، فإن علاقته في العمل مع ماريا قد تتعرض إلى الفشل، يجب عليه أن يتعامل مع ماريا وأن يخطر بها بأنه يعتقد أن الجدول المقترح لا يمكن تنفيذه. إن العنصر الأساس في الحوار هو الاختلاف في الرأي يجب أن يتم بطريقة بناءة. يجب على ديفيد شرح أسباب اعتقاده بأن الجدول لا يمكن تحقيقه أو تنفيذه، كما أنه يجب عليه أن يضع إطاراً واضحاً فيه المخاطر المحتملة والنتائج السلبية. بعد ذلك، يجب عليه أن يسأل الأسئلة التي تمكنه من الفهم الأفضل لوجهة نظر ماريا.

وفي نهاية المحادثة، يجب عليه أن يقدم الحلول البديلة من مجرد إبدائه الاعتراض على الجدول، وبعمله مع رئيسه (ماريا) للتوصل إلى الفهم المشترك للموقف، يمكنه من أن يوائم أهدافه مع أهداف رئيسه التي ستساعد بدورها كل فرد في المنشأة.

الأدوات والنصائح

أدوات الإدارة لأعلى

الإدارة لأعلى

فهم مديرِك

بالإجابة عن هذه الأسئلة ستكون أكثر (أفضل) جاهزية للتواصل الفاعل مع مديرِك.

التعليقات	السؤال
	1. ماهو أسلوب مديري في التواصل؟ قارئ أم مستمع؟
	2. هل يهتم مديري بالتفاصيل ويفضّل الحقائق والأرقام أم يهتم بالصورة ويفضل النظرة المختصرة للأمور؟
	3. هل يفضل مديري تعويض المهام و التدخل القليل في التقدم اليومي للعمل أم التدخل بصورة كبيرة في مشروعاتي؟
	4. ما هي نقاط القوة الرئيسة في مديري؟
	5. ماهي نقاط الضعف الرئيسة في مديري؟
	6. ماهي الأمور التي تثير مديري ليقوم برد فعل سريع؟
	7. ماهي وجهة نظر مديري للعالم المحيط به (هل هو متفائل، أم متشائم؟ هل يحب العمل في فريق أم العمل بمفرده؟
	8. ماهي أهداف مديري المهمة؟

الإدارة لأعلى

فهم ذاتك

بالإجابة عن هذه الأسئلة ستكون أكثر فهماً لذاتك. سوف يساعدك ذلك في التواصل الأكثر فاعلية مع مديرك.

السؤال	التعليقات
1. ما هو أسلوبك في التواصل؟ مستمع أم قارئ؟	
2. هل أنا شخص يهتم بالتفاصيل ويفضل الحقائق والأرقام أم شخص ينظر إلى الصورة العامة ويفضل النظر المختصرة؟	
3. هل أؤدي عملي بطريقة أفضل مع مدير يحب أن يفوض المهام وقليل التدخل في عملي اليومي أم أفضل العمل مع مدير يحب التدخل في مشروعاتي؟	
4. ماهي نقاط القوة في ونواحي خبرتي؟	
5. ماهي نقاط القوة في؟	
6. ماهي العوامل التي تثيرني وتدفعني إلى رد الفعل السريع؟	
7. ماهي وجهة نظري ورأيي في العالم من حولي (متفائل، أم متشائم هل أحب العمل في فريق أم العمل بمفردي؟	
8. ماهي أهدافي المهمة؟	
9. كيف أقوم بمواءمة متطلباتي وحاجاتي مع حاجات ومتطلبات مديري حتى يصبح كلانا راضياً؟	

الإدارة لأعلى

مراقبة مدى فاعلية العلاقة مع مديرِك

أكمل النموذج أدناه في نهاية كل شهر لتراقب قوة أو ضعف

العلاقة مع مديرِك

التعليقات والملاحظات	السؤال
	1. هل أنا مُلمٌ بتوقعات مديري المحددة والعامّة مني؟
	2. هل هذه التوقعات عادلة و واقعية؟
	3. هل يعرف مديري ما أتوقعة في المقابل والموارد التي أحتاج إليها؟
	4. ماهو مقدار ما يعرفه مديري عما أقوم بعمله خلال الشهور القليلة الماضية؟ إذا كان كم هذه المعرفة قليلا ، ماذا أفعل لأصحح ذلك؟
	5. ماهو شكل علاقتنا اليومية؟ هل هناك صراعات أو مشكلات يجب مناقشتها؟
	6. هل تقوم علاقتنا على أساس الثقة والموثوقية وهل كنت أنا شريك يستحق هذه الثقة؟ هل أقوم بالتزاماتي؟ هل أَدعم مديري عندما أتحدث مع الآخرين؟
	7. هل أتمتع بروح المبادرة وتحمل المسؤولية في إدارة هذه العلاقة؟
	8. ماهو الشيء الذي يمكنني أن أعمله بطريقة مختلفة لكي أَدعم مديري؟

الإدارة لأعلى

التفاوض مع مديرك

استخدم النموذج أدناه لكي تعد نفسك للتفاوض مع مديرك.

ما هو الموضوع أو المشكلة أو الفرصة التي تستدعي التفاوض؟

..... *

ما هي الفوائد والمخاطر لكل من الحلول أو المناهج (المدخل) التي أقترحها؟

..... *

ما هي أهدافي من هذا التفاوض؟

..... *

ما هو اعتقادي بخصوص أهداف مديري؟

..... *

كيف أستطيع التأثير في وجهات نظر مديري؟ كيف أستطيع صياغة الحل أو المقترح الذي أتقدم به من منظور مديري؟

..... *

ماهي الفوائد التي أستطيع أن أؤكد أنها ستحدث نتيجة المقترح الذي أتقدم به؟

..... *

ماهي النتائج التي أتوقعها من هذا التفاوض؟

..... *

ماهي الحلول البديلة التي أستطيع تقديمها إن لم يكن الحل المبدئي غير مقبول من وجهة نظر مديري؟

..... *



اختبر نفسك

يقدم هذا الجزء عشرة أسئلة ذات إجابات مهمة لمساعدتك في تحدي معرفتك الأساسية للإدارة الأعلى. سوف تقدم الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية الاختبار في جزء لاحق من هذا الكتاب.

1. تشتمل فكرة الإدارة لأعلى على تعلمك قدر المستطاع لنقاط القوة ونقاط الضعف في مديرك بالإضافة إلى أهدافه الشخصية والتنظيمية واهتماماته الشخصية وأسلوبه المفضل في العمل. يبدو ذلك وكأنها مناورة سياسية. ماهو الفرق بين الإدارة لأعلى والمناورات السياسية؟

(1). لا توجد أي فروق. الإدارة لأعلى هي أكثر دقة وإيجابية في تحديد الأنشطة محل الاهتمام، خصوصاً عندما تكون دوافعك الكلية هي خدمة أهدافك الشخصية.

(2). الأهداف مختلفة. الإدارة لأعلى هي المدخل الإداري للعمل مع مديرك حول الأهداف التبادلية المتفق عليها، والتي هي لمصلحة كل منكما وكذلك مصلحة المنشأة ككل.

(3). الإدارة لأعلى هي عملية بواسطتها تستطيع أنت ومديرك التعاون بهدف ارتقاء السلم الوظيفي، بينما المناورات السياسية تهتم بأهدافك الشخصية فقط.

2. ماهي أفضل الطرق التي تمكنك من جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في مديرك وكذلك أهدافه وطريقته المفضلة في العمل.

(1). التحدث مع مديرك، استخدام ملاحظاتك الشخصية، سؤال زملائك الموظفين، أو سؤال المديرين الآخرين.

(2). جمع المعلومات بصفة مبدئية عن طريق الاستماع الفاعل لمديرك، المصادر الأخرى ربما لا تكون دقيقة.

(3). خلال الأشهر الست الأولى، تكلم مع مديرك ولاحظ تصرفاته. بعد هذه المدة، قم بتجميع المعلومات من زملائك في العمل الذين تربطك بهم علاقات وثيقة.

3. من هو الذي يبادر بإقامة العلاقات مع المدير؟ أنت أم هو؟

(1). يجب أن يتحمل مديرك المسؤولية الأولية في إقامة العلاقة معك، وإذا لم يقم هو أو هي بالمبادرة فاترك هذا الأمر مدة ثلاثة أشهر ثم تحمل المسؤولية في القيام بذلك.

(2). يجب أن تتحمل أنت المسؤولية في إقامة هذه العلاقات مع مديرك.

4. إذا لم يستطع مديرك صياغة توقعاته منك، أو لم يكن راغباً في القيام بذلك ماذا تفعل؟

(1). قم بإرسال مذكرة رسمية مكتوبة إليه تحدد فيها فهمك لهذه التوقعات، وسل عن التغذية الراجعة منه وموافقته على هذه التوقعات.

(2). انتظر عدة أشهر ثم ناقش هذا الموضوع معه مرة أخرى.

(3). تخطى مديرك، واسأل زملاء العمل والمديرين الآخرين بخصوص الاقتراحات والإستراتيجيات التي كان لها تأثير على مديرك في الماضي.

5. أي من الأمور الآتية يجب أن تركز عليها عندما تقوم بتقديم حلول مقترحة لبعض المشكلات أو منهج جديد لاستغلال فرصة معينة.

(1). الفوائد التي يمكن تحقيقها لتطبيق هذا الحل أو اتباع ذلك المنهج.

(2). سمات الحل أو المنهج وكيفية التطبيق.

(3). دورك في تطبيق الحل المقترح أو المنهج.

6. بمثل ما تريد من مديرك أن يدعم أهدافك، فإنه يجب عليك بذل قصارى جهدك لدعم أهدافه أو أهدافها. أي من هذه العبارات لا يمثل طريقة جيدة لاستخدامها في التأثير على الآخرين بهدف تحسين صورة فريقك داخل المنظمة.

(1). قبل محاولة التأثير على أي شخص، حاول فهم طريقة تفكيره.

(2). زيادة نطاق تأثيرك في النواحي التي يمكن أن تؤثر من خلالها على أهداف مديرك، على سبيل المثال: الأقسام الأخرى، كالعلاء، والموردين.

(3). التأثير على أفعال من لك سلطة عليهم، وذلك بتقديم النصيحة، تقديم التغذية الراجعة، ومشاركة (شراكة) آرائك وأفعالك.

7. ماهي الأخطاء الشائعة التي يرتكبها معظم الناس عند تقديم المعلومات لرؤسائهم أو مديريهم.

(1). تقديم الكثير من المعلومات بصفه متكررة.

(2). تقديم القليل من المعلومات في توقيت متأخر.

(3). تقديم الكثير من المعلومات في توقيت متأخر.

8. إحدى الإستراتيجيات المقترحة للتواصل الفاعل مع مديرِك هي تحديد ما إذا كان مديرِك يمكن تصنيفه على أنه «مستمع» أ قارئ. ماهي تداعيات كل من هذين الأسلوبين.

(1). يريد «المدير المستمع» أن يقرأ عن المعلومات أولاً، ثم يقوم بمناقشتها، بينما يفضل «المدير القارئ» رؤية التقارير المكتوبة أولاً، ثم الحديث عنها لاحقاً.

(2). يفضل «المدير المستمع» أن يسمع المعلومات أولاً ثم يقرأها فيما بعد، بينما يفضل «المدير القارئ» رؤية التقارير أولاً ثم التحدث عنها فيما بعد.

(3). يشعر المدير المستمع بالراحة عند استلامه التقارير المختصرة ولا يفضل قراءة التفاصيل قبل مناقشة الأجور. يريد «المدير القارئ» أن يحصل على التقارير، حتى لو لم تكن رسمية، طوال الوقت.

9. أدناه، تجد بعض العبارات التي ربما يقولها المدير عند التفاوض بخصوص مهمة عمل مع رؤسائه، أي من هذه العبارات يجب أن تتفادى استخدامها.

(1). «إذا أردتني أن أقوم بالتحليل في الوقت نفسه، فإنه يجب أن تعطيني مهلة قدرها ثلاثة أيام إضافية بعد الحصول على البيانات.

(2). إذا أردت أن أرفق التحليل، فيجب علينا تخصيص ثلاثة أيام بعد الحصول على البيانات.

(3). لكي نرفق التحليل في ذات الوقت، فإنني أحتاج إلى ثلاثة أيام إضافية بعد الحصول على البيانات.

10. عندما تقدم مشكلة إلى رئيسك، بعد أن تكون قد عرفت المشكلة وشرحت لماذا تعتبر مشكلة. ما الذي يجب عليك عمله بعد ذلك؟

(1). توقف واسأل مديرك عن بعض الحلول المحتملة أو المنهج الذي يمكن استخدامه.

(2). حدد الحل الذي تقترحه أو المنهج الذي تستخدمه.

(3). سل مديرك إذا كانت لديك أي أسئلة أخرى.



الإجابة عن أسئلة الاختبار

1. الإجابة «ب» هي تعتبر الإدارة لأعلى أسلوباً واعياً للعمل مع مديرك نحو أهداف متبادله، والتي هي في مصلحتك، ومصلحة مديرك، ومصلحة المنظمة ككل. أما المناورات السياسية فهي تركز فقط على أهدافك أنت.

2. الإجابة (أ) هي يمكنك جمع المعلومات عن نقاط القوة والضعف في مديرك وعن أهدافه وأسلوبه المفضل في العمل، وذلك من خلال الحديث معه، ملاحظاتك الشخصية، زملائك في العمل، والمديرين الآخرين. وباستخدام هذه المصادر الثلاثة تستطيع التأكد من المعلومات التي قمت بتجميعها شاملة ودقيقة قدر المستطاع.

3. الإجابة (ب) هي من مصلحتك أن تحتل المسؤولية الأساسية في إقامة وهيكله علاقتك بمديرك، إن مبادرتك بهذا الأمر يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الثقة بينكما، كما أنها أيضاً تزيد من معرفة مديرك بمدى تقديره للعلاقة بينكما.

4. الإجابة (أ) هي بتوضيح فهمك لتوقعات مديرك منك وبسؤالك عن التغذية الراجعة، فإنك بذلك توفر لمديرك الوقت الذي ينفقه في وضع وصياغة هذه التوقعات، يجد بعض المديرين أنه من الصعب بداية التحدث عن التوقعات، وبمجرد أن يبدأ هذا الحوار، فإن الأمور محل الاهتمام تصبح جزءاً من المحادثات المستمرة، استمر في سؤالك عن التغذية الراجعة من وقت لآخر. إذا وجدت أن مديرك يفضل الاجتماعات بدلاً من كتابة المذكرات، يمكن القيام بجدولة سلسلة من الاجتماعات (المحادثات) غير الرسمية لكي تناقش الأدوار المتبادلة، المسؤوليات، ومقاييس النجاح.

5. الإجابة (أ) هي حينما تقوم بمناقشة حلٍّ محتملٍّ مع مديرك، حاول التركيز على الفوائد التي يمكن تحقيقها. تعتبر سمات الحل أو طريقة تطبيقه أقل أهمية في هذه المرحلة.

6. الإجابة (ج) هي ليست هذه الطريقة المثلى للتأثير؛ لأنك تحتاج إلى الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها مع أولئك الذين يقعون تحت إشرافك (المروّسين المباشرين).

7. الإجابة (ب) هي يميل معظم المدربين إلى إمداد مديريهم بالقليل من المعلومات في توقيت متأخر، وتقديمك للمعلومات

الشاملة في الوقت المناسب عن الموضوع الذي يؤثر على توقعات
مديرك، فإنك بذلك تبني الثقة بينك وبينه وتوضح روح الفريق
في العمل.

8. الإجابة (ب) هي يريد «المستمع» سماع المعلومات أولاً ثم القراءة
عنها لاحقاً، بينما يفضل «القارئ» رؤية التقارير المكتوبة أولاً ثم
الحديث معك بشأنها فيما بعد؛ لكي تتواصل بفاعلية مع مديرك
يجب أن تكيف منهجك ليوائم المنهج الذي يفضله رئيسك.

9. الإجابة (أ) هي تستخدم هذه العبارة لغة «أنت»، «يجب عليك
أن...» والتي لا يفضلها الكثير من الناس عند التفاوض، أما لغة
«أنا»، «نحن» مثل «سوف أقوم...» أو «سوف نقوم» تؤدي إلى
نتائج أفضل.

10. الإجابة (ب) هي في تقديمك لمشكلة معينة أو فرصة محددة،
من المهم أن تحدد حلك المقترح أو منهجك في عمل ذلك.
يفضل معظم المديرين أن يستمع إلى الحل أو المنهج عوضاً عن
الاستماع للمشكلات.



للمزيد من المعرفة

مقالات

1. Billington, James. "The Fundamentals of Managing up". Harvard Management update (September 1997).

إن تنمية وتطوير العلاقة القوية مع رئيسك هي المقوم الرئيس لأن تصبح مديراً فاعلاً. يناقش المؤلف أهمية تفهم الطريقة التي يفكر بها رئيسك وطريقتك أنت، وتحديد توقعات كل منكما، وكذلك اختيار أسلوب التواصل الملائم في بناء العلاقة القائمة على الثقة.

2. Bossidy, Larry. "What your leader expect of you". Harvard Business Renew (April 2007).

يقترح كاتب هذا المقال بناء علاقتك بمديرك، علاقه يعمل كل واحد منكما على توضيح توقعات كل منكما من الآخر وكيفية الإيفاء بذلك. يسرد الكاتب التوقعات التي يتوقعها معظم المديرين من مرؤوسيههم وتلك التي يتوقعها المرؤوسين من رؤسائهم. عندما يفي

كل طرق التوقعات المطلوبة منه سوف يستفيد من ذلك ليس فقط الفريق الذي يعمل فيه بل أيضاً الشركة ككل.

3. Field, Anne. "Truth or Consequences: Dealing with Conflict Averse Boss". Harvard Management Communication letter (April 2005).

عندما لا يستطيع التواصل المباشر بخصوص بعض المشكلات، فإنه ذلك سوف يؤدي إلى تدني أداء الموظفين الذين يعملون معه. من حين لآخر يحصل الموظفون على تقويم أدائهم مع الإرشادات غير الكافية بخصوص نقاط القوة ونقاط الضعف فيهم. يجد هؤلاء الموظفون أنه من الصعب الحصول على الموارد التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم، لغياب دعم والتزام مديرهم. كما أن إنتاجيتهم تنحصر إلى الانخفاض ذلك لأنهم يقضون الكثير من الوقت والطاقة والجهد لمعرفة كيف يفكر مديروهم. ولحسن الحظ هناك بعض الإستراتيجيات التي تستطيع توظيفها لإتمام مديرك في بعض المناقشات دون أن يشعر أنه في مأزق، هكذا يقول خبراء التواصل التنظيمي.

4. Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing your Boss," Harvard Business Review (January 2005).

يؤكد جبارو وكوتر على أهمية الإدارة لأعلى ويقدمون مقترحات مفيدة لتطوير علاقة عمل فاعلة، وذلك بالتركيز على إيجاد أساليب

عمل تلائم جميع الأطراف (الرئيس والمرؤوس)، توضيح توقعات جميع الأطراف، إخطار رئيسك بالمعلومات، الاعتمادية والثقة، الاعتماد على موقف مديرك والموارد الأخرى لتحقيق الأهداف الخاصة بك وبرئيسك والشركة ككل.

5. Harvard Business School Publishing.” Five Questions about Interviewing Your Prospective Supervisor: with Rich Wellins” Harvard management update (Oct 2004).

ليس هناك شيء أهم من علاقة الموظف برئيسه، وعلى الرغم من أن معظم المديرين ينظرون على شخصية المتقدم ومدى توافرها مع شخصيتهم، فإن معظم المتقدمين للوظائف لا يولون هذا الأمر جل اهتمامهم وأحياناً يأسفون بعد أن يكونوا قد اكتشفوا أنه لا توجد مواءمة أو تلاؤم بينهم وبين رؤوسائهم. هناك إستراتيجيتان لطالبي الوظائف لعلاج ذلك، يقول مؤلف هذه المقالة. تساعد هذه الإستراتيجيات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. يقدم المؤلف النصيحة بخصوص كيفية البدء في مناقشات صريحة مع رئيسك المتوقع - كيف تستطيع فهم شخصيته - تعتبر مهمة عندما نأخذ في الاعتبار قبول مهمة جديدة وتتساوى في أهميتها مع المقابلة في أثناء البحث عن وظيفة جديدة في شركة أخرى.

5. Harvard Business School Publishing.” How Speed read people.” Harvard Management communication letter (April 1999).

في كتابهم الجديد فن السرعة في فهم «قراءة الآخرين»، يستخدم فول تايجر وباربارا بارسون - تايجر مؤثر مايرز - برجز كأساس للتضحية بخصوص كيفية تعديل أسلوبك في التواصل لتوائم طبيعة الشخصية التي تتواصل معها. تلخص هذه المقالة النقاط المهمة التي وردت في الكتاب المشار إليه أعلاه.

6. Harvard Business School Publishing,” Narcissistic Leaders.” Harvard Management Communication letter (June 2000).

اكتشفت العديد من الشركات أنه لا بديل من المدير النرجسي في عصر الإبداع، كما أشار إلى ذلك مايكل ماكوي في مقالته المنشورة بدورية هارفارد للأعمال، مشيراً بذلك إلى هذا النوع من القادة ذوي الرؤية والذي يتسم بال Brash والأنا، والذين غالباً ما يقودون شركة معينة. وإذا كان ماكوي صحيح الرأي في ذلك، فإن التعامل مع المدير النرجسي يحتاج إلى مهارة التخطيط الإستراتيجي في السنوات المقبلة. يقدم HMCL بعض النصائح للتعامل مع هذا المدير.

7. Lovett, Paul D. “Meetings that work: plans Bosses can approve.” Harvard Business Review on point Enhance Edition (2000).

يمثل اجتماع التخطيط الوقت والمكان الذي يصبح فيهما المشروع حقيقة، وحيث يتخذ (يصنع) الأشخاص القرار للمضي قدماً بفكرة معينة من عدمه. ومع ذلك فإن المديرين غالباً ما يضعون في عروضهم التقديمية للخطة حقائق وأرقاماً غير مهمة، أو ببساطة فإنهم يقدمون معلومات غير ملائمة. يطلب من رؤساء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإجابة عن أربعة أسئلة قبل أن يقوموا بالموافقة على خطة معينة: ماهي الخطة، لماذا يوصي بها الفريق؟، ماهي الأهداف؟ ماهي تكاليف هذه الخطة، يجب أن تكون قادراً على إجابة هذه الأسئلة بطريقة تؤدي إلى اتخاذ القرار بقبولها.

الكتب

- 1- Boccialetti, Gene. It takes two: Managing Yourself when working with bosses and other Authority figures. San Francisco: Jossey -Bass 1995.

لا يقول هذا الكتاب بكيفية إدارة رئيسك ولكن كيف تدير نفسك في علاقتك مع رئيسك. وبناء على البحث الممتد، يوضح الكتاب أنماط الاستجابة للسلطة ويقدم الإرشادات المتعلقة بتغيير نفسك وعلاقتك لكي تكون فاعلاً في هذا العدد.

- 2- Chambers, harry E. Getting Promoted: Real strategies for advancing your career. Reading, M.A, persesus press, 1999.

يقدم هذا الكتاب نظرة عامة لفكرة الإدارة لأعلى ويقدم الإجابات للأسئلة الآتية: لماذا الإدارة لأعلى؟ ماهي إسهامات الإدارة لأعلى في أي منظمة؟ ماهي العمليات التي يمكنني استخدامها لكي أتعلم الإدارة لأعلى بكفاءة. يقدم الكاتب العديد من الحالات العملية. لتوضيح وجهة نظره وتضيف مقترحات محددة لكي تتعلم كيفية الإدارة لأعلى بكفاءة وفاعلية.

- 3- Coates, Jonathan. Managing upward. Hampshire, England -Gower publishing limited, 1994.

يقدم هذا الكتاب نظرة عامة لفكرة الإدارة لأعلى ويقدم الإجابات للأسئلة الآتية: لماذا الإدارة لأعلى؟ ماهي إسهامات الإدارة لأعلى في أي منظمة؟ ماهي العمليات التي يمكنني استخدامها لكي أتعلم الإدارة لأعلى بكفاءة. يقدم الكاتب العديد من الحالات العملية لتوضيح وجهة نظره ويضيف مقترحات محددة لكي تتعلم كيفية الإدارة لأعلى بكفاءة وفاعلية.

- 4- Smith, Douglas K. Taking Charge of Change: 10 principles for managing people and performance. Reading M.A: Addison - and westey publishing, 1996.

في هذا الكتاب يقدم المؤلف مجموعة من مبادئ الإدارة يهدف إلى مساعدة الأشخاص داخل المنظمات في تعلم مهارات وسلوكيات جديدة للاستجابة للتغير، يقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء: يقدم الجزء الأول نظرة شاملة على المبادئ المتعلقة بإدارة الأداء والتغير، ويوصي بالتركيز على نتائج الأداء والقيادة المهمة بإحداث التغير والمصرة عليه. يقوم الجزء الثاني بمناقشة إستراتيجيات محددة لإدارة الأداء والتغير وأدوات التشخيص التي يمكن أن تكون مفيدة في هذه العملية. يركز القسم الثالث على أهمية بناء الرؤية للمستقبل في أثناء عملية قيادة المنظمة خلال فترات التغير.

برامج التعلم الإلكتروني

(1). Influencing and motivating others. Boston: Harvard Business school publishing (2001).

هل لاحظت أن بعض الناس يبدون وكأن عندهم قدرة طبيعية لحث الناس على العمل؟ يقدم هذا الكتاب دروساً عملية للحصول على نتائج أفضل من الرؤوسين المباشرين (التأثير على الأداء)، وتعاوناً أكبر من الأنداد والنظراء (القيادة الأفقية) ودعماً أقوى من الإدارة العليا (الحث والإقناع). سوف يتعلم المديرون أسرار

«القيادة الأفقية»، مهارات الحث والتفاوض، وكيفية التفريق بين الدوافع الفاعلة وتلك غير الفاعلة. من خلال الحالات العملية وإرشادات الخبراء والأنشطة المتعلقة بالتطبيق الفوري، سوف يساعدك هذا البرنامج على تقويم قدرات المرؤوسين المباشرين في حث الآخرين، قياس مهارات التحفيز، وتحسين أداء الموظفين.

(2). Leadership transition. Boston: Harvard Business school publishing (2001).

بغض النظر عما إذا كنت تحتل مركزاً جديداً في شركتك الحالية أو تبدأ في منظمة أخرى، سوف يساعدك هذا الكتاب على النجاح في ذلك؛ ولأن هذا الكتاب يمد المديرين بالمعرفة التي يحتاجونها في الوقت المناسب. سوف يتعلم المديرون تشخيص المواقف، تقويم المواقف التي يمكن أن يتعرض فيها للإحراج، الإسراع في التعلم، تحديد الأولويات بهدف النجاح، العمل مع رئيس جديد، بناء الفرق، إيجاد الشراكات، وتصنيف ومواءمة الوحدات. يتكون هذا البرنامج من مجموعة من أدوات التقويم والتخطيط التي يستطيع المديرون استخدامها خلال فترات التحول بالمنشأة.

(3). Persuading others. Harvard management mentor. Boston: Harvard Business school publishing, 2007.

يقدم هذا الكتاب، وهو إحدى مطبوعات هارفارد المهمة معلومات

إضافية عن كيفية حث ذاتك ومديرك لكي ترى قيمة أفكارك، وتتخذ القرارات التي تساعدك أو تساعد فريقك أو حتى المنظمة ككل. سوف تتعلم كيف تبني سمعتك مع رئيسك والحصول على قبولها (تقبلها) لفكرتك. تشرح الأجزاء الأخرى من هذا الكتاب كيف تبني مقترحاً قيماً وتقدمه لرئيسك، كذلك تقديم الأدلة الدامغة للفائدة التي تترتب على تنفيذ فكرتك أو مقترحك للقسم الذي تعمل فيه أو للشركة ككل واستخدام اللغة المناسبة لإقناع رئيسك بأهمية هذه الفكرة.



مصادر الإدارة لأعلى

The following sources aided in development of this topic:

- Alessandra, Tony, and Phil Hunsaker. *Communicating at Work*. New York: Simon & Schuster, 1993.
- Bossidy, Larry. "What Your Leader Expects of You." *Harvard Business Review* (April 2007).
- Coates, Jonathan. *Managing Upwards*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited, 1994.
- Dobson, Deborah Singer, and Michael Singer. *Managing Up: 59 Ways to Build a Career-Advancing Relationship with Your Boss*. New York: AMACOM, 2000.
- Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing Your Boss." *Harvard Business Review* (January 2005).
- High Performance Management*. The Interactive Manager Series. Boston: Harvard Business School Publishing, 1995.
- Simpson, Liz. "Why Managing Up Matters." *Harvard Management Update* (August 2002).
- Temme, Jim. "Working Effectively with Your Supervisor," in *Productivity Power: 250 Great Ideas for Being More Productive*. Mission, KS: Skillpath Publications, Inc., 1993.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات